



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza zákazníka na trhu stínící techniky  
Customer Analysis on the Shading Technology Market

Student:	Michaela Drastíková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.

Ostrava 2016

# Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Drastíková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod

Téma: **Analýza zákazníka na trhu stínící techniky**  
**Customer Analysis on the Shading Technology Market**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika společnosti Isotra a.s.
  3. Teoretická východiska analýzy zákazníka
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza zákazníků společnosti Isotra a.s.
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skřínky"*. Praha: Grada, 2011. 356 s. ISBN 978-80-247-3528-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 6. 5. 2016

.....*Michaela Drastíková*.....  
Michaela Drastíková

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat paní Ing. Šárce Velčovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Díky patří také panu Ing. Jakubovi Vaňkovi Ph.D. za poskytnuté informace o společnosti Isotra a.s.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika společnosti Isotra a.s. ....</b>	<b>7</b>
2.1	<i>Historie společnosti.....</i>	7
2.2	<i>Předmět činnosti .....</i>	8
2.3	<i>Ekonomický profil .....</i>	8
2.3.1	Počet zaměstnanců .....	9
2.3.2	Obrat společnosti.....	9
2.3.3	Tržby společnosti .....	10
2.4	<i>Organizační struktura .....</i>	10
2.5	<i>Marketing společnosti.....</i>	12
2.5.1	Marketingová komunikace .....	12
2.5.2	Distribuce .....	15
2.5.3	Logo společnosti .....	15
2.6	<i>Subjekty trhu.....</i>	16
2.6.1	Zákazníci .....	17
2.6.2	Konkurence .....	17
2.6.3	Dodavatelé.....	18
2.7	<i>Makroprostředí .....</i>	19
2.7.1	Demografické faktory .....	19
2.7.2	Ekonomické faktory .....	20
2.7.3	Politicko-právní faktory .....	21
2.7.4	Technologické faktory.....	22
2.7.5	Přírodní faktory .....	23
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska analýzy zákazníka .....</b>	<b>24</b>
3.1	<i>B2B trhy.....</i>	24
3.1.1	Charakteristiky B2B trhů .....	24

3.1.2	Segmentace B2B trhů.....	25
3.1.3	Tržní targeting .....	26
3.1.4	Tržní positioning .....	27
<b>3.2</b>	<b><i>Zákazník na B2B trhu .....</i></b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Nákupní chování zákazníka na B2B trhu .....</i></b>	<b>29</b>
3.3.1	Model nákupního chování .....	30
3.3.2	Typy nákupních situací .....	31
3.3.3	Fáze nákupního procesu organizací .....	32
3.3.4	Účastníci nákupního procesu .....	32
<b>3.4</b>	<b><i>Řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu.....</i></b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b><i>Metodika shromažďování dat .....</i></b>	<b>35</b>
<b>4.1</b>	<b><i>Přípravná fáze.....</i></b>	<b>35</b>
4.1.1	Definování problému.....	35
4.1.2	Definování cíle výzkumu .....	35
4.1.3	Plán výzkumu .....	35
<b>4.2</b>	<b><i>Realizační fáze .....</i></b>	<b>37</b>
4.2.1	Sběr dat.....	37
4.2.2	Zpracování shromážděných dat.....	38
<b>4.3</b>	<b><i>Struktura respondentů.....</i></b>	<b>38</b>
4.3.1	Předmět činnosti .....	38
4.3.2	Právní forma podnikání .....	39
4.3.3	Velikost dotazovaného podniku .....	39
4.3.4	Místo podnikání.....	40
4.3.5	Rozsah územních aktivit .....	41
4.3.6	Profesní pozice dotazovaného .....	41
<b>5</b>	<b><i>Analýza zákazníků společnosti Isotra a.s. ....</i></b>	<b>42</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Délka spolupráce se společností Isotra a.s.....</i></b>	<b>42</b>



<b>5.2</b>	<b><i>Nakupované produkty a účel jejich využití</i></b>	<b>42</b>
5.2.1	Nakupované produkty	43
5.2.2	Účel využívání produktů	44
<b>5.3</b>	<b><i>Frekvence a průměrný počet objednávek</i></b>	<b>45</b>
5.3.1	Průměrný počet objednávek za rok	46
5.3.2	Průměrná finanční hodnota jedné objednávky	47
5.3.3	Období nákupu	48
<b>5.4</b>	<b><i>Podíl dodávek od společnosti Isotra a.s.</i></b>	<b>49</b>
<b>5.5</b>	<b><i>Preferovaný způsob komunikace</i></b>	<b>50</b>
<b>5.6</b>	<b><i>Spokojenost se společností Isotra a.s.</i></b>	<b>51</b>
5.6.1	Hodnocení důležitosti atributů	51
5.6.2	Hodnocení spokojenosti s atributy	52
5.6.3	Vztah mezi důležitostmi atributů a spokojeností s nimi	53
5.6.4	Celková spokojenost se společností Isotra a.s.	55
5.6.5	Doporučení společnosti Isotra a.s. a jejích produktů	55
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení</b>	<b>57</b>
6.1	<i>Doporučení pro udržení stávajících zákazníků</i>	57
6.2	<i>Doporučení pro získání nových zákazníků</i>	59
6.3	<i>Doporučení ke komunikaci se zákazníky</i>	60
<b>7</b>	<b>Závěr</b>	<b>62</b>
	Seznam použití literatury	65
	Seznam zkratk	68
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Tématem práce je analýza zákazníků na trhu stínící techniky. Zákazníci jsou mezi ostatními subjekty trhu nejdůležitější, protože právě oni nabízejí a přinášejí nové možnosti a příležitosti realizace firemní produkce. Právě proto je velmi těžké si zákazníky udržet a nenechat si je přebrat konkurencí.

Také společnost Isotra a.s. v Opavě má získání spokojených zákazníků mezi hlavními strategickými cíli. Od roku 2013, kdy společnost oslavila dvacáté výročí založení, došlo ke změně její prodejní politiky. Nově se zaměřuje především na segment zákazníků business trhu (B2B) a tomu přizpůsobuje prodejní a marketingovou strategii. Společnost se snaží vybudovat a postupně rozšiřovat síť těchto tzv. Isotra partnerů. Snaží se spolupráci rozvíjet tak, aby byla oboustranně výhodná na základě principu výhra – výhra. Společnost nadále obsluhuje v malém počtu také zákazníky na spotřebním trhu (B2C).

Cílem práce je analyzovat zákazníky společnosti Isotra a.s., to znamená definovat charakteristiky obchodních partnerů této společnosti na trhu stínící techniky, identifikovat jejich nákupní chování, tedy co od zkoumané společnosti nakupují, kde, kdy, jak často a proč. Práce je zaměřena na B2B zákazníky, což jsou obchodní partneři společnosti na území České republiky.

Po úvodu následuje kapitola, kde je popsána historie, předmět činnosti, ekonomický profil a marketing společnosti, dále subjekty trhu a vlivy makroprostředí. Teoretická východiska analýzy zákazníka zahrnují definici a charakteristiky B2B trhu a souvisejících pojmů, jako například segmentace, tržní targetting či tržní positioning. Dále zahrnují popis zákazníka na B2B trhu a typy těchto zákazníků. Jsou vymezeny hlavní faktory ovlivňující nákupní chování a rozhodování zákazníka a diferencované řízení vztahů se zákazníky. Následuje metodika shromažďování dat s popisem přípravné a realizační fáze výzkumu a je popsána struktura respondentů. V kapitole Analýza zákazníků společnosti Isotra a.s. jsou získaná data zpracována, hodnocena a komentována. V závěru práce jsou návrhy a doporučení pro společnost Isotra a.s.

## **2 Charakteristika společnosti Isotra a.s.**

Společnost Isotra a.s. se nachází ve městě Opava na ulici Bílovecká. Zabývá se výrobou, prodejem a dodávkou různých druhů výrobků stínící techniky pro montážní a servisní firmy. V této kapitole se pojednává o historii společnosti, předmětu činnosti, ekonomickém profilu, organizační struktuře a marketingu. Jsou zde popsány subjekty mezoprostředí a vlivy makroprostředí.

### **2.1 Historie společnosti**

Společnost Isotra a.s. byla založena v Bolaticích v roce 1992 společníky Ing. Erichem Stavařem a Ing. Bohumírem Blachutem jako společnost s ručením omezeným. Počátečními aktivitami byl velkoobchod s těsněním do oken včetně realizace montáží. Takto vznikl název ISOTRA, ISO od slova izolace a TRA jako trade (obchod). [19]

Velký zájem klientů o žaluzie po roce 1993 způsobil rozšíření podnikatelských aktivit společnosti Isotra nejprve o montáže žaluzií a následně i o jejich výrobu. Společnost si vybudovala základnu stálých klientů a zároveň rozšiřovala své výrobní kapacity spojené s přijímáním nových zaměstnanců. Důsledkem toho bylo přemístění rozšířeného provozu do kapacitně větší haly v Chuchelné. [19]

Neustálá snaha o zdokonalování produktů a služeb vedla v roce 1995 k rozhodnutí vyrábět vlastní komponenty k žaluziím a ostatním výrobkům stínící techniky. V roce 1998 firma začíná pronikat také na zahraniční trhy s cílem najít stálé strategické partnery pro stabilní odběr a dlouhodobou spolupráci. Nové kontakty společnost získává především na mezinárodních výstavách a veletrzích. [19]

Vlivem stálého rozšiřování společnost v roce 2001 koupila výrobní prostory v Rohově, kde soustředila lisovnu plastů, nástrojárnu, konstrukci a vývojové oddělení. O tři roky později stále rostoucí poptávka na trzích vyžádala opětné rozšíření prostor, a proto se firma přestěhovala do nového areálu v Opavě, kde sídlí dodnes.

Velmi významným mezníkem byl rok 2007, kdy společnost změnila svou právní formu a stala se akciovou společností.

V současné době společnost v Opavě disponuje vlastním vývojovým pracovištěm, projekční kanceláří, moderní nástrojárnou, lisovnou termoplastů a rozsáhlými výrobními provozy. Společnost Isotra se zajímá o problematiku technologií clon slunečního záření a její

dopad na energetickou úspornost. Technologie, vypracované postupy, vývoj a výzkum v této oblasti ji řadí mezi přední výrobce stínící techniky a je vnímána jako jeden z technologických lídrů nejen v České republice, ale i ve světě. Areál společnosti tvoří celkem šest výrobních hal a dvě budovy pro skladování zboží. [19]

Je držitelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001. Od roku 2000 se opakovaně účastní největšího světového veletrhu stínící techniky R+T ve Stuttgartu, na kterém pravidelně představuje nová technická řešení a luxusnější typy žaluzií. Ve svém oboru dosáhla mnoha úspěchů. [19]

## **2.2 Předmět činnosti**

Výrobní program tvoří celý sortiment stínící techniky, jak interiérové a exteriérové žaluzie, látkové rolety, solární žaluzie, plissé, japonské stěny, předokenní venkovní rolety, sítě proti hmyzu, markýzy a screenové rolety. Důležitou součástí je výroba komponentů, profilovacích tratí, střížných nástrojů a celých technologických celků pro výrobu žaluzií. [19]

Jedny z posledních novinek měla Isotra možnost prezentovat na Veletrhu R+T 2015 v německém Stuttgartu, kde lákala velkou pozornost návštěvníků především řetězová žaluzie, šikmé provedení venkovní žaluzie a bezpečnostní žaluzie (Notraff systém). [21]

Řetězová žaluzie je žaluzie s bezpečnostními prvky, která chrání objekt před násilným vniknutím. Bezpečnostní žaluzie (Notraff systém) slouží k okamžitému vytažení venkovních žaluzií v případě náhlého nebezpečí (požár, povodně či jiné ohrožení lidského života) a tím zpřístupnění únikového východu. [21]

Společnost vyhověla svým zákazníkům ve výrobě žaluzie se šikmými lamelami. Šikmé provedení venkovní žaluzie přináší řešení pro zastínění oken, u kterých horní rám není horizontální, ale skloněný pod určitým úhlem. Tímto se Isotra opět zařadila mezi světovou špičku výrobců techniky a posunula obor do nové dimenze. [21]

## **2.3 Ekonomický profil**

Společnost Isotra a.s. je stoprocentní česká společnost a v obchodním rejstříku České republiky je vedená u Krajského soudu v Ostravě se základním kapitálem ve výši 3 miliony korun. Při založení (14. září 1992) se jednalo o právnickou osobu s ručením omezeným, pod oddílem C, vložka 4374. K datu 3. ledna 2007 si u téhož soudu, oddíl B, vložka 3169, změnila právní formu na akciovou společnost. [24]

### 2.3.1 Počet zaměstnanců

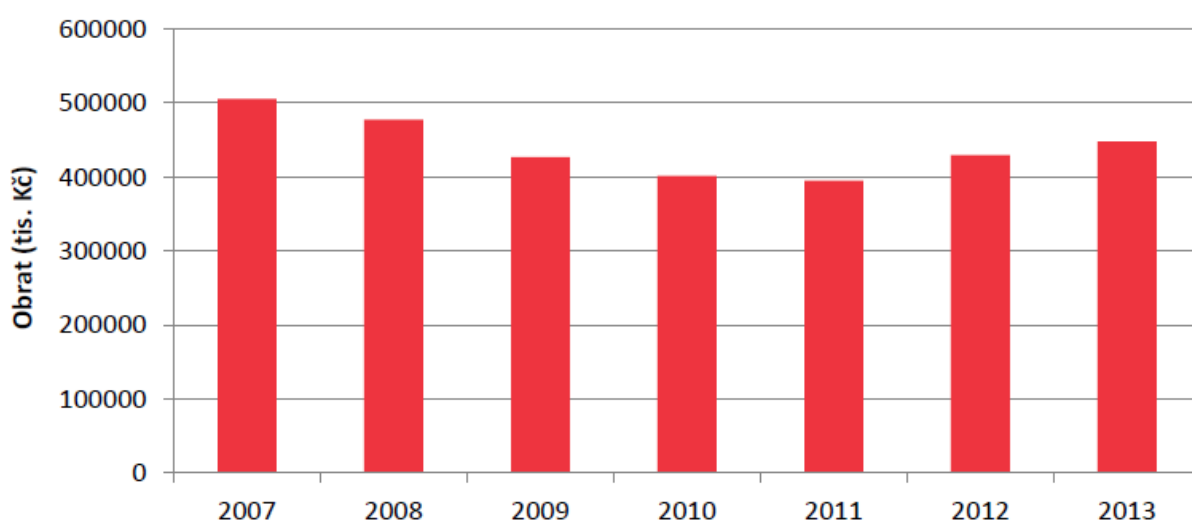
Vývoj počtu zaměstnanců měl od vzniku rostoucí tendenci až do roku 2007, kdy kvůli začínající hospodářské krizi musela společnost Isotra postupně snižovat počty pracovníků. Po krizi, díky novým výrobkům uváděným na trh, společnost znovu docílila zvyšování tržeb a v současnosti zaměstnává bezmála 450 zaměstnanců. To znamená, že je řazena do kategorie velké podniky s více než 250 zaměstnanci.

Společnost pro zaměstnance vytváří podmínky pro dobrý výdělek a odpovídající sociální zázemí. Snaží se o otevřenou komunikaci a pochopení vzájemných potřeb. Nabízí řadu zaměstnaneckých výhod, mezi které patří penzijní pojištění ve výši 3 % z vyměřovacího základu, pracovní volno s náhradou mzdy za odpracovanou stanovenou pracovní dobu, které zaměstnanci náleží za kalendářní rok, možnosti využití závodního stravování, kantýny, společenské a kulturní akce, odměny při pracovních a životních jubileích a odměny při odchodu do důchodu. [16]

### 2.3.2 Obrat společnosti

Obrat společnosti od roku 2008 měl klesající tendenci. Největší pokles obratu byl v roce 2011, kdy činil méně než 400 milionů korun. Od roku 2012 měl obrat konstantně rostoucí sklon. Přehled obratu společnosti v tisících korunách je zobrazen v Obr. 2.1.

**Obr. 2.1 Vývoj obratu společnosti Isotra a.s.**



Zdroj: [29]

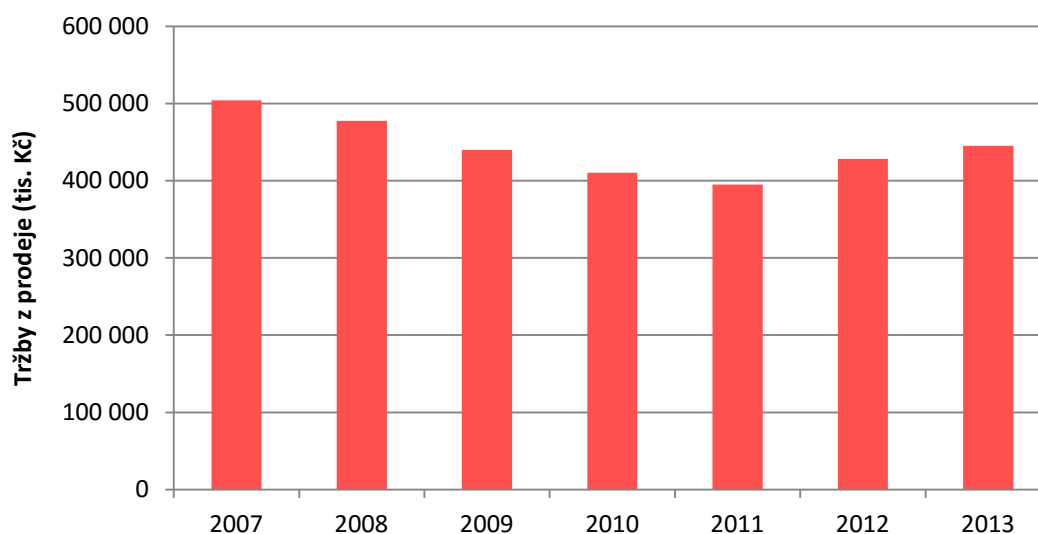
### 2.3.3 Tržby společnosti

S rozvojem společnosti rostly také tržby, do roku 2007 měly konstantně stoupající tendenci. V roce 2007 dosáhla společnost tržeb přibližně 504 milionů korun. V následujících letech dochází k úbytku tržeb a tento pokles pokračoval až do roku 2011, kdy tržby klesly na 395 milionů korun. Snižování tržeb bylo výsledkem stagnace průmyslové výroby v České republice, stejně jako v celosvětovém měřítku, vyplývající z celosvětové ekonomické krize, jejíž dopady se projevíly také na společnosti Isotra.

I přes tyto nepříznivé okolnosti se společnosti v dalších letech dařilo dosáhnout zvyšování tržeb a dosáhnout zisku při rostoucích cenách materiálu a energie. V roce 2013 to bylo již 445 milionů korun (viz Obr. 2.2).

Ukazatel podílu vlastních zdrojů na celkových aktivech (pasivech) dosáhl v roce 2013 hodnoty 57,7 %. Společnost se jeví jako finančně stabilní. [25]

**Obr. 2.2 Vývoj tržeb společnosti Isotra a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z [24, 25]

## 2.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která je tvořena všemi společníky. Dozorčí rada má tři členy a jejím úkolem je dohlížení na výkon působnosti představenstva, kontrola jeho činnosti, účetnictví, rozdělování zisku. Představenstvo je tříčlenným statutárním a výkonným orgánem a rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou v kompetenci valné hromady. Společnost zastupují samostatně v celém rozsahu předseda

a místopředseda, člen představenstva jen na základě písemného pověření od předsedy či místopředsedy. Akcie společnosti mohou být převedeny jen se souhlasem představenstva. [25]

V čele společnosti je generální ředitel. Generálnímu řediteli jsou přímo podřízeni výrobní, obchodní a personální ředitel, vedoucí výzkumu a vývoje, nástrojárny a nákupu.

Ředitel výroby má pod sebou vedoucí jednotlivých středisek, jako vedoucí výroby komponentů, lisovny, lakovny, exteriérů a interiérů. Ve vyšších pozicích úseku výroby jsou dále výrobní dispečer, mistr lisovny, mistr lakovny. Těm jsou přímo podřízeni ostatní zaměstnanci tohoto úseku.

Ve středisku nástrojárny je na nejvyšší pozici vedoucí nástrojárny a vedoucí konstrukce, který je zároveň šéfem vývoje. Jejich přímí podřízení jsou pracovníci oddělení technologie, programátoři, mistři výroby, obchodní zástupce. Nepřímí podřízení vedoucích jsou pak dělnické profese, pracující v tomto oddělení.

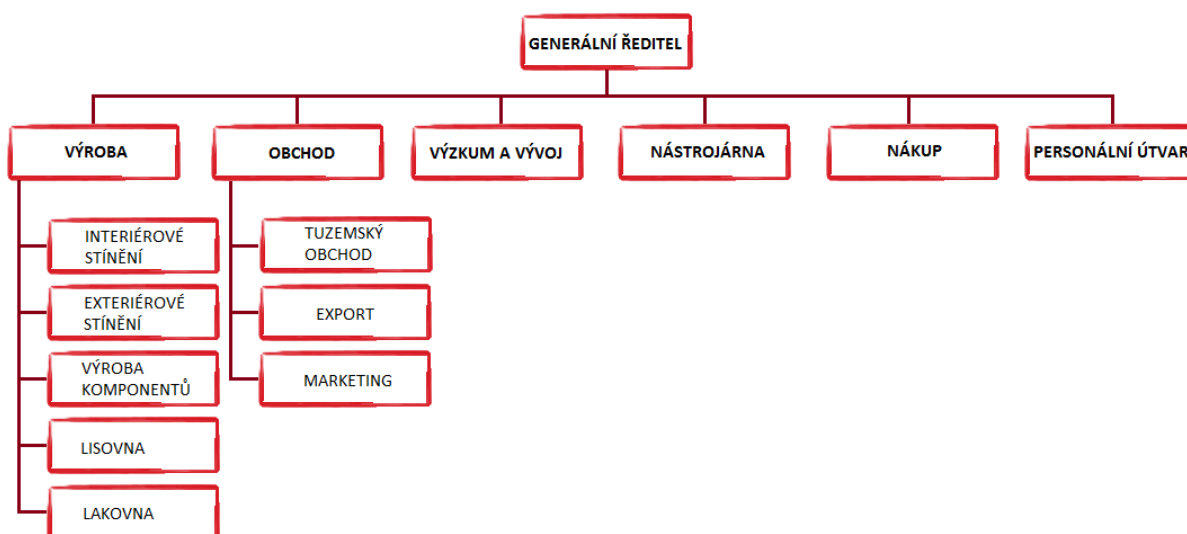
Obchodnímu řediteli jsou přímo podřízeni manažer marketingu a vedoucí oddělení fakturace, exportního oddělení, obchodní zástupci pro různě mluvící země a referenti těchto oddělení.

Vedoucímu oddělení nákupu jsou podřízeni referenti nákupu a expedice.

Ve společnosti je zaměstnáno 450 zaměstnanců, tudíž nechybí ani personální útvar se třemi personálními pracovníky, kteří řeší politiku v oblasti lidských zdrojů.

Organizační struktura jednotlivých středisek je zobrazena na Obr. 2.3.

**Obr. 2.3 Organizační struktura společnosti Isotra a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování

## 2.5 Marketing společnosti

V marketingovém oddělení pracují celkem 3 zaměstnanci. Obchodně marketingovému řediteli jsou podřízeni manažer marketingu a referent marketingu. Společně spolupracují na posílení pozice značky Isotra a podpoře obchodních aktivit jak v tuzemsku, tak v zahraničí. V oblasti obchodních vztahů toho dosahují zejména prostřednictvím rozšiřování a zkvalitnění partnerské sítě, cílenou B2B komunikací a uvedením produktových a technologických inovací. Prioritní produktové skupiny, na které společnost zaměřuje svůj marketing, jsou venkovní žaluzie a rolety, screenové rolety, látkové systémy – rolety, plissé.

Z pohledu marketingu má společnost Isotra následující vize [29]:

- ISOTRA je silná společnost, představuje záruku kvality a spolehlivosti produktů,
- ISOTRA je silnou značkou, která udává technologický a inovační směr v oblasti žaluzií a rolet,
- ISOTRA nemá z pohledu kvality, vlastností a komunikace konkurenci.

### 2.5.1 Marketingová komunikace

Pro dosažení základních vizí společnosti Isotra využívá marketingovou komunikaci, jejíž cíle jsou [29]:

- rozvíjet a posilovat značku ISOTRA z pohledu odborné veřejnosti a koncového zákazníka,
- nadále rozšiřovat partnerskou síť ISOTRA partnerů s důrazem na kvalitativní stránku,
- cílenou komunikací zvýšit obchodní zájem a poptávku,
- zvýšit tržní podíl,
- zvýšit loajálnost ISOTRA partnerů,
- zvýšit preferenci značky u koncového zákazníka.

K tomu využívá řadu marketingových nástrojů, které efektivně aplikuje ve snaze získat pozitivní odezvu zákazníků. Pro oblasti B2B, B2C komunikace společnosti Isotra jsou klíčové nástroje v podobě tištěných a internetových médií. Tištěná média zahrnují vybrané tituly zaměřené na zvolené cílové skupiny, redakční články a inzerce. Na tento komunikační kanál se však společnost snaží omezovat své výdaje ve prospěch internetové komunikace.



Internet je dnes velmi významné komunikační médium pro jakékoli podnikání. Jeho největší výhoda je rychlost, finanční nenáročnost a dostupnost. Propagovat svou činnost na internetu je jednoduchý a aktuální způsob komunikace.

Mezi další kanály pro rychlou komunikaci patří sociální síť Facebook, kde společnost neustále zkvalitňuje FB profil a reklamu na něm. Na stránky Youtube.com umísťuje krátká kreativní videa na stěžejní produktové řady, mezi které patří také „ISOTRA image“ filmy. V těchto videích může uživatel vidět proces výroby, jednotlivá pracoviště s vyspělými technologiemi a především jaké vizuálně atraktivní výrobky může společnost Isotra nabídnout.

Internetovými nástroji jsou rovněž mobilní aplikace pro B2B i B2C uživatele, diskuse na odborných fórech, public relations články cílené na konečného uživatele, optimalizace pro vyhledávače na zvolená klíčová slova.

Pro pravidelný kontakt s obchodními partnery společnost využívá e-mailing. Jedná se o přímou komunikaci s partnery, která využívá elektronickou poštu pro zasílání aktuálních informací, jako produktové inovace, technologický vývoj nebo změny v portfoliu. Zasílání probíhá prostřednictvím obchodního portálu, kde je také zajištěna historie newsletterů.

Na oficiálních stránkách [www.isotra.cz](http://www.isotra.cz) společnost poskytuje komplexní přehled o všech produktových řadách, poskytovaných službách, výrobních střediscích společnosti, sítích prodejců. Je zde možnost vyhledat veškeré kontakty, logo společnosti, soubory ke stažení, například katalogy, certifikáty a mnoho jiného. Tvůrci webu zde publikují také aktuální produktové a technologické novinky. Společnost se snaží tyto stránky udělat co neprofesionálněji, aby zde byly dostupné veškeré produktové informace, stránky byly vyhledatelné, přehledné, aktuální. Webové stránky společnosti byly spuštěny v inovované podobě v létě roku 2011.

Isotra uplatňuje přednostní objednávání přes internet prostřednictvím e-shopu či obchodního portálu. Pomocí nich společnost výrazně snadněji oslovuje své cílové zákazníky. Zákazníci zde mohou vyhledat produkty nebo služby a mají možnost si je objednat. Mohou využít sekce „Soubory ke stažení“ s veškerými ceníky, návody a katalogy, pravidelné informování o novinkách v sekci „Informace pro Vás“, vytvoření šablony na každý výrobek, uvedení limitních hodnot produktu při zadávání rozměrů. E-shop a obchodní portály slouží také k poskytování dalších aktuálních informací, jsou zde například montážní videa, různé soubory ke stažení, základní postupy řešení nejčastějších problémů z praxe, on-line rezervační

systém školení. Tímto způsobem společnost Isotra rozšiřuje komunikační rozhraní a zároveň svým zákazníkům snižuje náklady týkající se nákupu.

Velice důležitou složkou nástrojů podpory prodeje jsou veletrhy a výstavy. Právě díky jim Isotra posiluje pozici společnosti na trhu jako technického inovátora a zvyšuje povědomí o značce. V roce 2016 má Isotra v plánu účastnit se veletrhu Frontale 2016 v Norimberku, výstavy MosBuild 2016 v Rusku a jiných regionálních veletrhů ve spolupráci s agenturou CzechTrade.

Klíčovými nástroji, kterými jsou podpořeny jednotlivé produktové řady, jsou katalogy a prospekty, obsahující základní informace důležité zejména pro koncového zákazníka. Pro obchodní partnery společnost Isotra připravila technický šanon pro interiéry a exteriéry, který obsahuje převážně technické informace, včetně rozpadů jednotlivých produktů na komponenty, příslušenství, návod na vyměření a montáž, včetně objednávkových formulářů a ceníků. Dále v oblasti point of sale (POS) reklamy společnost nabízí vzorníky a vzorky.

V public relations komunikaci využívá společnost redakční články, odborné tipy, rady odborníků, výstupy v televizi, fotografie (zaměření B2C), kreativní videa na stěžejní produktové řady, již zmíněná videa prezentace společnosti. Aktivita cílená na zaměstnance jsou letní a vánoční večírky, firemní časopisy, dárky. Pro obchodní partnery vedení společnosti pořádá setkání a také mají připravené dárky. Navíc se Isotra zapojuje do charity, sponzorství, pořádá den otevřených dveří, účastní se jednání ve Sdružení výrobců stínící techniky, organizuje tenisové turnaje ISOTRA cup. Tímto způsobem se snaží dlouhodobě a systematicky zkvalitňovat vztahy s interními a externími stakeholders (subjekty ovlivněné činností firmy) s cílem zajistit takovou kvalitu vztahů, která aktivně podporuje podnikání firmy.

Další aktivity pro podporu obchodního týmu a obchodních partnerů, edukaci koncového zákazníka a zvyšování povědomí o značce Isotra zahrnují drobné reklamní služby, využívání grafiky, překladů a referenčních fotografií. Isotra aktivně využívá školicího centra pro teoretické a praktické zaškolení o stávajícím sortimentu a uváděných novinkách pro Isotra partnery a koncové zákazníky, nebo také profesionální prezentace vybraného produktového portfolia s možností získat certifikát a potřebné školicí podklady. [29]

### 2.5.2 Distribuce

Distribuce je jedním z prvků marketingového mixu a vyjadřuje proces, kdy se zboží dostává od výrobce k zákazníkovi. Společnost Isotra se zaměřuje především na B2B trh. Dodává výrobky firmám, které je nakupují za účelem prodeje dalším uživatelům. Jedná se o přímou distribuční cestu, kdy výrobce dodává výrobky svému business zákazníkovi bez dalších mezičlánků.

Společnost Isotra má jako výrobce vytvořenou prodejní síť partnerů, na které se můžou koneční zákazníci obrátit. Isotra je potom odpovědná za správné skladování, dodávku zboží, poskytování informací zákazníkům, podporu prodeje, aj. To je důležité pro uspokojení potřeb zákazníka. Isotra jako výrobce kontroluje prodejní cenovou hladinu, poskytování servisu, kvalitu vztahu se zákazníkem a dostupnost výrobků. [8]

Partneři vyřizují své objednávky zejména písemně, e-mailem či faxem, ale také osobně. Společnost Isotra preferuje zasílání objednávek prostřednictvím e-shopu nebo na objednávkových formulářích k tomu určených. Z objednávky musí být zřejmé vymezení druhu požadovaného plnění, jeho množství a termín jeho dodání. [22]

Isotra svým zákazníkům nabízí dodání zboží na jimi požadované místo. K tomu využívá vlastních dopravních prostředků, případně služeb externích dopravců (DPD, aj), například v případě příliš velké dodávky.

Způsob balení zboží odpovídá charakteru zboží a vzdálenosti místa dodání. Běžným balicím materiálem je folie, vak, sáček, vlnitá lepenka. Isotra odpovídá za to, že dodávka bude zabalena řádně a zajištěna proti poškození. [22]

Vyskytne-li se u zboží či služby dodané společností vada, má kupující právo vadu reklamovat. Pro řešení vad a záruky za jakost obecně platí ustanovení občanského zákoníku. Záruční doba činí 24 měsíců a začíná běžet od dodání zboží či služby smluvnímu partnerovi, nikoli koncovému zákazníkovi. Není-li sjednáno jinak, tak lhůta pro vyřízení reklamace činí 30 dní. [22]

### 2.5.3 Logo společnosti

Zatímco původní logo charakterizovalo spojením slov „ISO – isolation a TRA – trade“ podstatu prvotních aktivit firmy, Isotra v roce 2012 přišla se zbrusu novým logem (viz Obr. 2.4), které více podtrhuje důležitost a význam společnosti Isotra v konkurenčním prostředí. Je výtvarně a typograficky čisté a snadno identifikovatelné. Jeho nadčasové

provedení zvýší prestiž společnosti v České republice i zahraničí. Nejenže ji více přiblíží stávajícím zákazníkům a obchodním partnerům, ale má v sobě velký potenciál oslovit nové klienty. Vznikla nezaměnitelná podoba značky, jejíž červený základ znázorňuje dynamiku, se kterou se společnost již dvě desetiletí rozvíjí. Změna loga a vizuálního stylu reflektuje to, že je Isotra moderní, dynamická a zároveň tradičně respektovaná společnost, která svými výrobky oslovuje zákazníky doma i v zahraničí. [17]

**Obr. 2.4 Logo společnosti**



Zdroj: [18]

Společnost symbolizuje svou činnost také značkou ISOTRA QUALITY (viz Obr. 2.5). Značka představuje dlouholetou tradici, nevyčísitelné investice do vlastního vývoje, používání kvalitních materiálů, technologickou vyspělost, spolehlivou práci stovek zaměstnanců a mnoho dalších parametrů, které tvoří jeden celek – finální výrobek společnosti Isotra a.s. Společnost tím vyjadřuje cíl vložit zákazníkovi do rukou značkový, jasně identifikovatelný výrobek a projevuje také to, že se hlásí k odpovědnosti za kvalitu a vysokou technologickou úroveň svých produktů. [19]

**Obr. 2.5 Značka ISOTRA QUALITY**

Zdroj: [18]

## **2.6 Subjekty trhu**

Na trhu stínící techniky mimo společnost působí hned několik účastníků, kteří společnost ovlivňují a na které musí Isotra brát ohled. V práci se zaměříme na zákazníky, konkurenty a dodavatele.

### 2.6.1 Zákazníci

Společnost Isotra klade spokojenost zákazníků na první místo ve svých strategických cílech, snaží se o vytvoření co nejpevnějších vztahů se zákazníky, získání jejich důvěry a upevnění věrnosti při nákupu.

Isotra v současnosti obsluhuje 40 partnerů v rámci České republiky a exportuje do více než 35 zemí světa. Orientuje svou činnost na téměř celou Evropu, která tvoří jádro exportu. Kromě evropských zemí vyváží své technologie např. do Japonska, hotové výrobky do Jižní Koreje, Maroka, Austrálie. Společnost je soběstačná, vyrábí si sama své stroje a tyto stroje dodává i do celého světa. Má instalace v Japonsku, Izraeli, Švýcarsku, Rusku, Slovinsku. Společnost se snaží držet krok se světovými trendy, proto například vyvíjí tvar lamely a dělají celou tvarovací dráhu tak, aby co nejlépe uspokojili požadavky zákazníků. [15]

Zákazníky na B2B trhu jsou menší a střední firmy, které se zabývají především montáží „menších a středních“ zakázek (do 0,5 milionů Kč) v regionu České republiky, Německa, Rakouska, Polska a Slovenska. Dále jsou to malí a střední výrobci oken v Německu a Rakousku, výrobci stínící techniky ve Francii, kteří kupují komponenty i hotové výrobky, obchodní firmy a výrobci stínící techniky v Rusku a ruský mluvících zemích. [29]

Koncept sítě Isotra partnerů je v ČR funkční již od roku 2013. Jen během roku 2015 byla uzavřena smlouva se 4 obchodními partnery, tudíž vzrostl počet partnerů z 36 na celkem 40. Pro rok 2016 společnost připravuje rozšíření partnerské sítě o dalších 10 partnerů. Největší zastoupení partnerů má Isotra v Praze a Středočeském kraji. V Moravskoslezském kraji je zastoupena 5 partnery. Ukázky spolupráce se společností Isotra jsou zobrazeny v Příloze č. 1. [29]

Zařazení partnera do sítě Isotra partnerů probíhá dle následujícího postupu: výběr partnerů, schválení a oboustranný podpis smlouvy. Následuje specifikace podpory partnera dle dispozice jeho prodejny. Každý partner je řešený jako samostatný projekt, včetně stanovených termínů, nákladů a zodpovědnosti. [29]

Malou část zákazníků má společnost také na spotřebním trhu – trhu B2C. Jedná se o koncové zákazníky na území České republiky, ale také Slovenské republiky. [29]

### 2.6.2 Konkurence

Na trhu stínící techniky v současné době působí velké množství konkurentů. Isotra se řadí mezi přední výrobce stínící techniky, přesto musí neustále sledovat situaci na trhu a mít

přehled o současné či potenciální konkurenci. Aby si Isotra udržela pozici jedničky na trhu, musí se od konkurence odlišit a nabídnou zákazníkům určitou výhodu, kterou konkurence nenabízí.

Velká konkurenční výhoda společnosti Isotra je, že jako jediná firma nabízí produkt od komponentů, přes vývoj produktu, složení, dodání do domu a dodání technologií těchto žaluzií. Může se také pyšnit dvacetiletými zkušenostmi na trhu a dobrým jménem. Zákazníkům dále nabízí konkurenční výhody jako rychlost dodávek, technické poradenství, snadnou instalaci, garanci spolehlivosti dodávek, kvalitu produktů. Pro koncové zákazníky například zaručuje ochranu soukromí a pro obchodní partnery osobitý a unikátní přístup k potřebám zákazníků. [29]

Za největšího konkurenta můžeme považovat společnost Zebr s.r.o., která má širokou nabídku strojů na interiérové žaluzie, na exteriér, na okenní sítě. Nabízí také komponenty pro žaluzie, rolety a mnoho dalšího. Společnost Zebr se společností Isotra dále vyrovnává mnohaletými zkušenostmi jak v oboru strojírenství, tak i v oboru žaluzií. Firma Zebr s.r.o. již úspěšně exportuje své výrobky téměř do dvou desítek zemí světa, zakládá si na spokojenosti zákazníka se servisem, produktivitou strojů a schopnosti uspokojit i ty nejnáročnější. [28]

Mezi další konkurenty společnosti Isotra patří například SERVIS CLIMAX a.s., K-systém s.r.o., JSKonsorcium s.r.o., MATO-DUO s.r.o., FAKRO CZECH s.r.o., SWAT-CZ s.r.o., ASH SYSTÉM s.r.o., MB ŽALUZIE s.r.o. a mnoho dalších.

Ceny zboží a služeb společnosti Isotra jsou velmi individuální a jejich výše závisí na typu zakázky. Pohybují se ve stovkách až tisících korunách. Ceny jsou konkurenceschopné.

### **2.6.3 Dodavatelé**

Hlavním dodavatelem společnosti Isotra je společnost SOMFY, spol. s r.o., která jí dodává pohony pro žaluzie, rolety a markýzy. Somfy je už více než 45 let největším světovým výrobcem a dodavatelem řízení a pohonů pro vjezdové brány, garážová vrata, žaluzie, markýzy, předokenní rolety a interiérové stínění. Momentálně má Somfy zastoupení v 60 zemích po celém světě, česká pobočka se sídlem v Praze existuje od roku 1996. [20]

Dalšími dodavateli jsou pak [29]:

- ALUKON – dodavatel komponentů pro exteriérové rolety,
- DICKSON – dodavatel látek pro markýzy se speciální povrchovou úpravou,
- BUILDING PLASTICS – dodavatel komponentů pro sítě proti hmyzu.

## 2.7 Makroprostředí

V tržním prostředí rozhodování společnosti ovlivňují také existující trendy a různé nepředvídatelné vlivy okolí. V kapitole se budeme zabývat celkem pěti faktory, kterými jsou vlivy demografické, ekonomické, politicko-právní, technologické, přírodní. Jelikož společnost Isotra obchoduje především se svými obchodními partnery, zaměříme se na makroprostředí na business trhu.

### 2.7.1 Demografické faktory

Vzhledem k působení společnosti na B2B trhu zahrnují demografické faktory charakteristiky podniku, jako jsou velikost podle počtu zaměstnanců či obratu, právní forma podnikání, obor činnosti, majetkové poměry, aj. [8]

Začátkem roku 2015 bylo v České republice registrováno celkem 2 733 459 ekonomických subjektů. V hlavním městě Praha, kde má společnost Isotra největší počet svých partnerů, bylo evidováno 557 736 subjektů. Na území Moravskoslezského kraje, ve kterém společnost sídlí, se vyskytovalo 250 028 subjektů, v městě Opava konkrétně 38 052. Počty ekonomických subjektů podle právních forem jednotlivých krajů jsou zobrazeny v Tab. 2.1. [13]

**Tab. 2.1 Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem k 31. 12. 2014**

Území, kraj	Registrované subjekty celkem		Soukromí podnikatelé podnikající podle živnostenského zákona	Soukromí podnikatelé podnikající dle jiného než živnostenského zákona	Obchodní společnosti		Družstva	Státní podniky
	absolutně	%			celkem	z toho a.s.		
Česká republika	2 733 459	100	1 798 199	232 716	419 444	25 439	15 154	223
Hl. m. Praha	557 736	20,4	281 455	31 018	182 734	12 801	6 071	76
Středočeský	319 758	11,7	230 469	26 497	32 394	1 460	972	20
Jihočeský	160 786	5,9	110 538	17 575	15 076	756	652	6
Plzeňský	142 307	5,2	96 262	14 718	15 131	694	425	6
Karlovarský	76 602	2,8	51 916	5 835	9 466	287	134	6
Ústecký	173 415	6,3	120 880	15 258	18 341	858	479	20
Liberecký	115 262	4,2	84 731	9 137	11 082	489	399	11
Královéhradecký	135 019	4,9	95 802	13 084	12 644	766	518	15
Pardubický	116 363	4,3	81 402	12 017	10 814	617	416	5
Vysočina	108 800	4,0	75 699	12 723	8 248	447	486	1
Jihomoravský	300 204	11,0	195 020	27 146	47 612	2 850	2 051	30
Olomoucký	138 347	5,1	98 111	12 958	13 084	783	581	5
Zlínský	138 832	5,1	99 444	12 803	14 352	723	283	10
Moravskoslezský	250 028	9,1	176 470	21 947	28 466	1 908	1 687	12

Zdroj: vlastní zpracování podle dat z [13]

Z hlediska velikosti podniku podle počtu zaměstnanců jsou nejpočetnější skupinou mikropodniky, s počtem do 10 zaměstnanců. Naopak nejméně je velkých firem zaměstnávajících více než 250 osob. Zaregistrovaných bylo k datu 31. 12. 2014 pouze 2 196 firem. Z toho vyplývá, že na počtech subjektů podnikajících v ČR se podílejí drtivou většinou malé a střední firmy. Počty registrovaných firem v ČR má v posledních letech rostoucí tendenci. [13]

Stavebnictvím a činnostmi v oblasti nemovitostí se zabývalo celkem 470 708 firem. Jejich struktura podle velikosti subjektů je znázorněna v Tab. 2.2. Jak lze vidět, největší zastoupení mají tyto obory v mikropodnicích, kdy s 1-5 zaměstnanci bylo k 31. 12. 2014 zaregistrovaných 17 679 subjektů v oboru stavebnictví a 15 129 subjektů v oblasti nemovitostí. V porovnání s rokem 2013 tyto hodnoty vzrostly, celkový počet registrovaných subjektů v těchto kategoriích v roce 2013 byl 462 987. [13]

**Tab. 2.2 Ekonomické subjekty podle velikosti k 31. 12. 2014**

Obory CZ-NACE	Registrované subjekty celkem		v tom s počtem zaměstnanců				
	absolutně	%	bez udání počtu	1-5	6-19	20-249	250 a více
Celkem v ČR	2 733 459	100	2 449 884	200 067	52 926	28 386	2 196
Stavebnictví	314 707	12	289 381	17 679	5 563	2 024	60
Činnosti v oblasti nemovitostí	156 001	6	138 617	15 129	1 774	473	8

Zdroj: [13]

## 2.7.2 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory patří výše hrubého domácího produktu (HDP), výše sazby daně z přidané hodnoty (DPH), míra inflace, míra nezaměstnanosti. Společnost Isotra vyváží své výrobky do více než 35 zemí světa, proto jsou důležitými faktory také kurzy měn a saldo zahraničního obchodu.

Orientace v těchto faktorech ekonomiky pomůže společnosti předvídat, jak se účastníci v rámci marketingového prostředí budou chovat. Pro podnikání jako takové je stabilita ekonomického prostředí nejdůležitější.

Podle Českého statistického úřadu byl v roce 2014 nominální HDP České republiky 4 260,9 mld. Kč. Vysoké tempo si ekonomika držela i v roce 2015. Vedle stabilního růstu spotřeby domácností a investic byl tento vývoj významně podpořen i výdaji vládních institucí



a zahraniční poptávkou. HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost vzrostl ve 3. čtvrtletí roku 2015 meziročně o 4,5 % a ve srovnání s 2. čtvrtletím tohoto roku se reálně zvýšil o 0,5 %. [14]

Společnost Isotra musí odvádět státu ze své obchodní činnosti část hodnoty v podobě DPH. V ČR je snižena sazba DPH 15 % a základní sazba činí 21 %. Společnost v roce 2013 odvedla na daních a poplatcích 963 000 Kč. [25]

Inflaci můžeme definovat jako zvyšování cenové hladiny v určitém časovém období. Míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. Průměrná roční míra inflace v roce 2015 byla 0,3 %. [11]

Obecná míra nezaměstnanosti v listopadu roku 2015, ve věkové skupině 15 – 64 let, dosáhla 4,7 % a meziročně se snížila o 1,3 procentního bodu. [12]

Vývoj stavebnictví v České republice dosáhl své konjunktury v letech 2007 a 2008. Následovalo dlouhé období poklesu až do roku 2013. Určitý návrat k růstu přinesl rok 2014, kdy produkce v pozemním stavitelství vzrostla meziročně v lednu až červnu o 9,7 % a ve stejném období roku 2015 o 4,6 %. Meziroční růst v prvních šesti měsících roku 2014 zaznamenal také výkon v inženýrském stavitelství, který se zvětšil o 5,3 % a v roce 2015 dokonce o 21,1 %. Inženýrské stavitelství má na celkové produkci přibližně pětinou váhu. Česká republika se s meziročním nárůstem indexu stavební produkce nachází nad průměrem EU 28. [23]

### **2.7.3 Politicko-právní faktory**

Jedná se o zákony, předpisy, vyhlášky a různá legislativní omezení, kterými se společnost musí řídit a které jí ukládají určité povinnosti. V kapitole jsou uvedeny nejdůležitější.

Společnost Isotra je akciovou společností, proto je pro ni zásadní Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Tento zákon nahrazuje úpravu akciové společnosti v obchodním zákoníku. Dále se na ni budou vázat tyto zákony a právní normy: Zákon na ochranu hospodářské soutěže, Zákon o ochraně spotřebitele, Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o daních z příjmu, Zákon o dani z přidané hodnoty, Zákon o účetnictví, Zákon o podnikání na kapitálovém trhu, Zákon o mzdě, aj. Nesmíme opomenout

ani nejružnější hygienické předpisy a normy, Zákon o požární ochraně či Zákon o technických požadavcích na výrobky.

#### **2.7.4 Technologické faktory**

Jsou to faktory, které vytváří nové technologie a tím nové příležitosti na trhu. Řadíme zde také vstup substitutů, výsledky výzkumů, patenty, vynálezy. Vývoj technologií může dramaticky změnit situaci na trhu. Nová technologie může otevřít nové příležitosti na trhu, ale v případě, kdy společnost nedrží s vývojem krok, zákazníci odchází ke konkurenci.

Proto má Isotra obrovskou vůli neustále vyvíjet a hledat nová technická řešení. Isotra má k dispozici vlastní vývojové pracoviště, díky kterému neustále zdokonaluje své výrobky na základě požadavků trhu a zákazníků.

V současné době jsou podle rostoucí poptávky zákazníků na vzestupu látkové typy stínění, zejména plissé, látkové rolety a japonské stěny, dále pak screenové systémy a exteriérové prvky zastínění, tedy venkovní žaluzie a rolety. Výrobní a produktová orientace společnosti Isotra pak reaguje na tyto trendy – jak v současnosti, tak s výhledem do budoucna. [27]

Technologickou vyspělost společnosti dokládá také vlastnictví dvou světových patentů pro technická řešení v oblasti stínicí techniky. Například jeden z prvních patentů společnosti Isotra se týkal řešení nosného profilu žaluzie s řetízovým ovládáním. Nosný profil je zde složený ze dvou částí, čímž je umožněn snadný přístup k ovládacímu mechanismu žaluzie a její snadnější údržba. Tento projekt se zaměřoval na vývoj unikátního, dosud nepoužitého řešení s vyšší užitnou hodnotou pro zákazníka. [27]

Kromě vývoje nových výrobků se technologické oddělení společnosti Isotra zaměřuje na inovace produktů zahrnujících například snazší ovládání, rozšíření maximální plochy zastínění, širší výběr látkových materiálů sledujících designové trendy a podobně. V případě vývoje nových produktů reaguje na současné požadavky trhu s ohledem na vzrůstající trendy u exteriérového stínění. [27]

Pro zákazníky je dále důležité vnímání interiéru jejich bydlení. Z tohoto důvodu jsou na vzestupu látkové prvky stínění. Z pohledu úspor energií a snížení tepelných ztrát je pak zřejmá orientace zákazníků na exteriérové žaluzie a rolety, částečně pak na screenové systémy. [27]

### 2.7.5 Přírodní faktory

Přírodní faktory zahrnují klimatické podmínky, zvýšené náklady na energii, rostoucí míru znečištění životního prostředí a nedostatek surovin. [8]

Podnebí České republiky je v průběhu roku velmi rozmanité. Společnost Isotra zaznamenává největší poptávku během léta. Je to logické, protože v tomto ročním období je potřeba se chránit před sluncem, proti hmyzu a dalším nepříznivým vlivům. V létě se také více času tráví venku, proto se zvyšuje poptávka po markýzách k zastínění teras.

Ceny energií každoročně rostou, zejména elektrické energie a plyn. Společnost Isotra se proto zajímá o problematiku technologií clon slunečního záření a její dopad na energetickou úspornost. Nabízí venkovní žaluzie, které chrání interiér před povětrnostními vlivy, šetří náklady na vytápění, respektive klimatizaci. Také venkovní a screenové rolety jsou významným termoregulačním prvkem, zajistí příjemnou teplotu v interiéru, v zimě omezují proudění studeného vzduchu na skla oken, což podstatně zlepší izolační vlastnosti budovy.

V roce 2014 patřil, stejně jako v předcházejících letech, k nejvíce znečištěným krajům v ČR Moravskoslezský kraj. Převažuje zde průmyslová produkce, včetně stavebnictví, která je v ČR a v některých regionech rozhodujícím zdrojem tvorby HDP, avšak produkuje široké množství odpadů na obyvatele a znečišťujících látek. Kraj se nejvíce podílí na produkci emisí, kdy na jeho území bylo v roce 2014 vyprodukováno celkem 20,9 % emisí znečišťujících látek v ČR. Každá společnost by se měla snažit tuto skutečnost změnit. [26]

### 3 Teoretická východiska analýzy zákazníka

Kapitola obsahuje definice a charakteristiky B2B trhu a souvisejících pojmů, jako například segmentace, positioning či tržní targeting. Dále zahrnuje popis zákazníka na B2B trhu a typy těchto zákazníků, hlavní faktory ovlivňující chování a rozhodování zákazníka a diferencované řízení vztahů se zákazníky (CRM). Znat proces při nákupu na B2B trzích je pro prodejce důležité, aby správně odhadnul zákaznickovy potřeby a přání. Hodnota jednotlivých zákazníků pro podnik se liší, proto je důležité blíže pochopit diferencované strategie CRM a její typy.

#### 3.1 B2B trhy

*„Business to business (B2B) trh (trh organizací) tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány či dodávány ostatním.“* [4, s. 362] Tento trh je obrovský, protože firmy ve větší míře obchodují jen s jinými firmami a objem tržeb z těchto obchodních vztahů je mnohem vyšší, než tržby na trhu spotřebitelů. Hlavním důvodem je, že než se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli, jsou jeho jednotlivé části několikrát kupovány, zpracovávány a znovu prodávány. [4]

##### 3.1.1 Charakteristiky B2B trhů

B2B trh a spotřební trh mají několik společných charakteristik. V obou případech se firmy snaží porozumět potřebám svých zákazníků a tomu, které faktory jsou pro zákazníka důležité. B2B trhy se však ve větší míře od trhů spotřebních liší. Hlavní odlišnosti jsou vyjádřeny následujícími charakteristikami. [5]

1. **Malé množství velkých zákazníků.** Na trhu organizací obvykle firmy obchodují s méně, ale zato s daleko většími firmami, než na trhu spotřebním. Je tedy zřejmé, že na B2B trhu se obchoduje také s větším objemem zboží.
2. **Těsný vztah dodavatele a zákazníka.** Díky malému množství silných a důležitých zákazníků jsou vztahy mezi dodavateli a zákazníky více důvěrné. Od dodavatelů se očekává kvalita, jistota plnění zakázek, co největší uspokojení potřeb a hlavně přizpůsobení nabídky potřebám jednotlivým firemním zákazníkům.
3. **Profesionální přístup k nákupu.** Na trhu B2B jsou často v organizacích zaměstnáni kvalifikovaní nákupčí, jejichž pracovní náplní je řízení nákupu, zjišťování jak

nakupovat lépe, snaha o zlepšení efektivity podniku. Řídí se nákupními zásadami, omezeními a požadavky svých zákazníků.

4. **Více kupních vlivů.** Nákupní rozhodování na B2B trhu ovlivňuje více lidí, než na spotřebním trhu. Marketéři firem se proto musí zaměřit na správné vyškolení svých zaměstnanců pracujících v oblasti nákupu.
5. **Odvozená poptávka.** Poptávka organizací se odvíjí od potřeb po spotřebním zboží. Marketéři B2B firem se proto musí zajímat také o nákupní chování finálních spotřebitelů.
6. **Neelastická poptávka.** Poptávka po B2B zboží není pružná. To znamená, že sníží-li se cena zboží na trhu organizací, množství poptávaného zboží se výrazně nezmění a naopak. To platí zejména v krátkém období, kdy například cena určitého výrobku klesne, ale odběratelé nestihnou včas zareagovat a změnit své výrobní postupy. Nepružnost poptávky se projevuje ve velké míře také u zboží, které tvoří jen malou část finálního výrobku.
7. **Kolísající poptávka.** Na B2B trhu funguje tzv. akcelerační efekt. Zvýšení poptávky spotřebitelů může způsobit mnohonásobné zvýšení poptávky po B2B zboží v následujícím období. A naopak, malé snížení poptávky na spotřebním trhu může vést k naprostému úpadku poptávky na trhu organizací.
8. **Geografická koncentrace.** Marketéři B2B organizací sledují za účelem snížení prodejních nákladů geografickou koncentraci svých zákazníků.
9. **Přímé nákupy.** Zákazníci na B2B trhu často preferují nákup přímo od výrobce, než prostřednictvím zprostředkovatele. Takto krátké distribuční cesty jsou především u nákupu zboží, které je technicky nákladné a složité. [5]

### 3.1.2 Segmentace B2B trhů

Segmentace je proces, při kterém se trh rozčlení do podskupin zákazníků na základě podobnosti v potřebách a vnímání hodnoty. Rozdělení zákazníků do menších podskupin pomůže managementu podniku lépe pochopit zákazníky, přizpůsobit jim nabídku, efektivně s nimi komunikovat a vytvářet další příležitosti na trhu. [9]

Obecně platí, že každý segment by měl být měřitelný, přístupný, významný a stabilní. Na trzích B2B je měřitelnost důležitá, protože obchodníci musí znát velikost a nákupní charakteristiky určitého segmentu. Přístupnost vyjadřuje možnost vstoupit na tento trh a schopnost marketéra komunikovat s tržním segmentem. Významnost segmentu znamená, že

segment nabízí určitou hodnotu, je dostatečně velký, výnosný a výhodnější než ostatní segmenty. Z hlediska nákupu by měl být segment stabilní a schopný vytvořit stálou poptávku na daném trhu. [9]

K segmentaci na B2B trhu se používají následující kritéria [4]:

- demografické charakteristiky (odvětví, velikost firmy, lokalita působnosti),
- provozní proměnné (technologie, uživatelský status, nároky spotřebitelů),
- přístupy k nákupu (organizace nákupu, strukturu vedení, povaha současných vztahů, obecné nákupní politiky, kritéria při nákupu),
- situační faktory (akutnost, specifické způsoby využití, velikost objednávky),
- osobní charakteristiky (podobnost kupujícího a prodávajícího, postoj k riziku, loajalita).

Pomocí těchto proměnných si marketéři odpovídají na důležité otázky při určování zákazníků, s nimiž chtějí navázat obchodní vztahy. Kdyby se firma zaměřila na celý trh, ne na konkrétní segmenty, ztratila by možnost nabídnout spotřebitelům žádanou hodnotu a získat maximální odměnu za pozornost, kterou díky segmentaci firmě věnují. [4]

### **3.1.3 Tržní targeting**

Jakmile jsou jednotlivé segmenty definovány, firma se musí rozhodnout na který a kolik z nich se zaměří. Při výběru cílových trhů firmy nejvíce zohledňují celkovou atraktivitu segmentu, prostředky a cíle společnosti. Při hodnocení firmy dále zvažují další pozitivní charakteristiky, jako jsou velikost, vyspělost, ziskovost, úspory z rozsahu a nízká míra rizika. Investice do segmentu musí dávat smysl také z pohledu společných cílů, schopností a prostředků. Důležitou součástí cílového marketingu je výběr marketingového přístupu. Podnik při tom může uplatnit tyto tři základní strategie [5]:

- nediferencovaný marketing,
- diferencovaný marketing,
- koncentrovaný marketing.

#### ***Nediferencovaný marketing***

Firma, která si zvolí strategii nediferencovaného marketingu, ignoruje rozdíly mezi segmenty a celý trh oslovuje pomocí jediné nabídky. Při soustředění nabídky je důležité, jaké mají zákazníci společné potřeby, nikoli rozdíly mezi nimi. Firma se snaží vytvořit produkt

a marketingový program tak, aby vyhovoval co nejvíce kupujícím. Zaměřuje se na hromadnou výrobu, distribuci a reklamu, kde je oslovován široký okruh zákazníků. V této strategii se usiluje o co nejmenší náklady na výrobu, skladování, dopravu i propagaci. Marketéři však mají o tomto přístupu pochybnosti, jelikož může dojít k mnoho problémům. [4]

### ***Diferencovaný marketing***

Při strategii diferencovaného marketingu se firma zaměřuje na více tržních segmentů a snaží se pro každý segment vytvořit konkrétní nabídku. Firma si chce vybudovat v jednotlivých segmentech silnou pozici, chce dosáhnout opakovaných nákupů a vyšších tržeb. Zaměření na více tržních segmentů má tedy výhodu z hlediska ziskovosti, ale firmě se segmentací zvyšují také náklady. V současnosti tuto marketingovou strategii začíná používat stále více firem jak na B2B trhu, tak na spotřebním trhu. [4]

### ***Koncentrovaný marketing***

Strategie spočívá v zaměření se na jeden velký segment či více dílčích segmentů. Firma segment, který obsluhuje, musí dobře znát a získat si u něj dobré jméno. Díky jednotné nabídce pro tento segment může firma dosáhnout silné konkurenční pozice na trhu, snížit náklady na distribuci a komunikaci a zajistit si vysokou míru návratnosti investic. Soustředění na jeden segment sebou nese větší rizika, protože segment firmě nemusí dostatečně vynášet, na trhu je větší konkurence a větší bariéry při vstupu na trh. [4]

#### **3.1.4 Tržní positioning**

Na segmentaci, targetingu a positioningu je postavena celá marketingová strategie. Společnost během segmentace rozpoznává různé skupiny zákazníků a jejich potřeby, targetinem zvolí cílové trhy, které může uspokojit lépe než ostatní, a poté umístí nabídku tak, aby zaujala pomocí image výrobku nebo značky a cílový trh si jí snadno všiml. [5]

Positioning znamená tvorbu pozice, kterou produkt či značka společnosti zaujímá v mysli zákazníka v porovnání s konkurenčním produktem, a způsob, jímž je produkt definován zákazníkem podle důležitosti faktorů. Pozice produktu je tedy to, jak zákazník vnímá produkt nebo značku a jaké informace si o produktu či značce uložil do podvědomí. [4]

Marketéři nenechávají vytvoření positioningu svých výrobků nebo své značky na náhodě. Vytvářejí marketingové strategie, díky kterým dosáhnou takového positioningu,

který jejich produktům poskytne na cílových trzích co největší výhodu. U technických produktů se používají k tvorbě pozice atributy produktu, jako například zlepšení výkonu, životnosti, designu. U mnoha produktů funguje nabízený užitek nebo potřeby, které výrobek naplňuje. Positioning napomáhají určit také uživatelé, jejich aktivity a osobnosti. Při positioningu původu je výrobek či značka spojována s místem výroby produktu. Firma může také využít při tvorbě pozice konkurenci, kdy je produkt postaven přímo proti ní nebo vymezen mimo konkurenci. [4]

### **3.2 Zákazník na B2B trhu**

Zákaznickou sféru by každý podnik měl považovat za nejdůležitější subjekt marketingového mezoprostředí. Zákazníci jsou takto podstatnou složkou, jelikož mají přímý vliv na odbyt produktů, a tudíž i na hlavní finanční příjem. Každý zákazník je rozdílný. Spotřebitelé nakupující spotřební zboží mají jiný vliv, přístup a jiný vztah, než zákazníci pořizující složitou investici. Chování firmy je také ovlivněno v případě, kdy podnik plní vládní zakázky státu. Obecně lze říci, že zákazníky mohou být finální spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti, organizace služeb, neziskové organizace, státní a veřejné organizace, apod.) a výrobní, obchodní a jiné organizace, přes které se výrobek dostává ke konečnému uživateli výrobku či služby. Takto lze trh zákazníků rozdělit na business to consumer trh (B2C) a business to business trh (B2B). [3]

Business zákazníci jsou ty společnosti, které nakupují za účelem využití nákupu k produkci dále zpeněžitelné hodnoty. Rozlišujeme tyto typy business zákazníků [3, 1]:

- OEM (Original Equipment Manufacturers) – původní výrobci,
- uživatelé,
- distributoři,
- státní organizace,
- instituce.

#### ***OEM***

OEM jsou společnosti, které nakupují výrobky nebo služby, aby je zahrnuly do svého finálního produktu. OEM je například výrobce automobilů, který nakoupil pneumatiky do svých automobilů. [1]



### ***Uživatelé***

Tyto společnosti na B2B trhu nakupují produkty, aby vyráběli své výrobky a poskytovali služby určené jak pro spotřební trh, tak pro business trh. Je důležité si uvědomit rozdíl, protože výrobky zakoupené pro použití v rámci organizace musí podstoupit jiné způsoby kontroly, než ty, které se stávají součástí produktu. Uživatelský nákup je například nákup obráběcího stroje výrobcem automobilů, kdy se obrábějící stroj nestává součástí automobilu. [8, 1]

### ***Distributoři***

Distributoři jsou ty organizace, které nakupují výrobky za účelem dalšího prodeje. Tato skupina poskytuje služby podobné těm, které poskytují velkoobchodníci a maloobchodníci spotřebního zboží. Nakupují velký sortiment určitého výrobku a ten prodávají v menším množství uživatelům a dalším výrobcům. [1]

### ***Státní organizace***

Stát je jeden z největších samostatných zákazníků v každé zemi, v USA nakupuje za více než 300 mld. dolarů ročně. Vláda vlastní také největší pozemky, pronajímá a spravuje více majetku než jakákoli jiná organizace, tudíž nakupuje a užívá mnoho produktů, a to jak průmyslových, spotřebních, tak i služeb. Výběr dodavatelů se provádí prostřednictvím veřejných zakázek. Tento nákupní proces může být velmi složitý. [1]

### ***Instituce***

Instituce zahrnují organizace, jako jsou školy a školská zařízení, nemocnice, pečovatelské domy, církevní instituce, kulturní instituce, charitativní organizace, apod. Některé z těchto organizací mohou využívat podobné nákupní postupy, jaké využívají státní organizace, zatímco jiné mohou následovat méně standardizované postupy. Většina těchto institucí vybírá dodavatele pomocí výběrového řízení. [1]

## **3.3 Nákupní chování zákazníka na B2B trhu**

Pro úspěšný B2B marketing společnosti je důležité pochopit, jak organizace nakupují a jakou roli mají jednotlivci v rozhodovacím procesu v rámci organizace. Nákup organizací je mnohem více racionální a promyšlený, protože se uskutečňuje s cílem vydělat a být úspěšný na vlastních trzích. [9]

V kapitole je řešen model nákupního chování a stimuly ovlivňující nákupní rozhodování, hlavní typy nákupních situací, účastníci rozhodovacího procesu a jejich role na B2B trhu.

### 3.3.1 Model nákupního chování

Model nákupního chování na B2B trzích vyjadřuje pohled na nákupní chování organizací, kdy marketingové a ostatní stimuly ovlivňují nakupující organizaci a vyvolávají u ní určité reakce. Pro marketéry organizací je stěžejní vědět, jaké stimuly působí na organizaci při rozhodování o nákupu. Stimuly podobně jako u kupujících na spotřebním trhu jsou tvořeny produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politikou. Mezi ostatní stimuly patří ekonomické, technologické, politické, kulturní a konkurenční vlivy v prostředí okolo podniku. [4]

Jak ukazuje Obr. 3.1, tyto vstupy vcházejí do nakupující organizace, kde se odehrává rozhodovací proces o nákupu. Ten zahrnuje činnosti jako výběr výrobků a služeb, volba dodavatele a objemů objednávek, nastavení platebních, dodacích a servisních podmínek. Marketéři musí velmi dobře chápat dění uvnitř organizace, aby dokázali správně připravit strategii marketingového mixu a tento proces přeměny stimulů v nákupní reakce byl úspěšný. Nákupní aktivita obsahuje také složku nazývanou nákupní centrum, které je tvořeno všemi lidmi, kteří mají vliv na rozhodovací proces. Na kupující organizaci působí kromě externích vlivů také interní faktory prostředí. Z pohledu interních (vnitřních) faktorů hovoříme o mezilidských, individuálních a organizačních vlivech. [4, 10]

**Obr. 3. 1 Model nákupního chování na B2B trzích**



Zdroj: [30]

### 3.3.2 Typy nákupních situací

Firemní zákazník musí při nákupu udělat mnoho rozhodnutí. Jejich počet ovlivňuje složitost a novost řešeného problému, počet lidí, kterých se nákup týká, a kolik času je potřeba na nákup. Na základě toho můžeme odlišit tři typy nákupních situací [5]:

- přímý opakovaný nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- nové nákupní zadání.

#### *Přímý opakovaný nákup*

U tohoto typu nákupu neprobíhá žádná modifikace. Jedná se obvykle o nákup běžných produktů a služeb, které kupující objednával již mnohokrát. Takové nákupy jsou pak pro společnost rutinní, automatické a jsou vyřizovány pouze nákupním oddělením. Kupující vybírá z dostupných dodavatelů podle předešlých zkušeností. Stávající dodavatelé se pak snaží poskytovat kvalitní výrobky, nabízet speciální služby jako automatické systémy doplňování zásob. Nezavedení dodavatelé pak přicházejí s něčím novým, chtějí zaujmout, využít nedostatků u zavedených dodavatelů, a tím se snaží zvětšovat svůj podíl na odebíraných zakázkách. [4, 3]

#### *Modifikovaný opakovaný nákup*

Představuje nákupní situaci, kdy kupující není úplně spokojen se svým dodavatelem a vyžaduje změnu podmínek nákupu, například specifikace produktu a služeb, ceny, kvality nebo dodacích termínů. O uskutečnění modifikovaného nákupu rozhoduje v organizaci více osob. Zavedení dodavatelé se musí v tomto okamžiku velmi snažit, aby nebyli nahrazeni novými dodavateli, kteří tuto situaci berou jako novou příležitost k získání nového zákazníka. [4]

#### *Nové nákupní zadání*

Případ nového nákupního zadání nastane, když organizace pocítí novou potřebu a musí poprvé koupit určitý výrobek nebo službu. S prvním nákupem jsou spojeny vyšší náklady a větší riziko. Proto se na rozhodování podílí více osob a je potřeba získat více informací. Účastníci rozhodovacího procesu si musí zvolit dodavatele, výrobní specifikace,

cenové omezení, platební podmínky, objem objednávek, dodací a servisní podmínky, apod. [4]

### 3.3.3 Fáze nákupního procesu organizací

Na B2B trzích organizace nakupují za podstatně jiným účelem, než nakupují zákazníci na spotřebních trzích. B2B zákazníci nenakupují z důvodů uspokojení své vlastní potřeby, ale s cílem získat silnou pozici na trhu, vydělat si, snížit své náklady či splnit všechny závazky vůči ostatním subjektům trhu. Díky tomu se liší také fáze kupního procesu organizací od fází nákupního procesu spotřebitelů. [3]

Nákupní proces na B2B trhu můžeme rozložit na osm hlavních stádií (nákupních fází) [5]:

- rozpoznání problému,
- obecný popis potřeby,
- specifikace hledaného výrobku,
- vyhledávání dodavatelů,
- vyžádání nabídek,
- výběr dodavatele,
- specifikace procesu objednávky,
- zhodnocení výkonu.

Jednotlivé fáze však neplatí pro každou nákupní situaci. V případě, kdy organizace prochází novým zadáním, jako kupující prochází všemi fázemi nákupního procesu. Jedná-li se o přímý opakovaný nákup, zákazník dodavateli pouze specifikuje hledaný výrobek či službu a zhodnotí výkon. Provádí-li organizace modifikovaný opakovaný nákup, může také některé z fází přeskočit, v závislosti na konkrétním případě. [3]

### 3.3.4 Účastníci nákupního procesu

Organizace nakupuje jako celek, ale o nákupu rozhodují jednotlivci, kteří jsou součástí tzv. nákupního centra. Nákupní centrum zahrnuje všechny jedince, kteří mají určitý podíl na nákupním rozhodování, a kteří přispěli k rozhodnutí o konečné koupi. V procesu mohou zastávat jednu z následujících rolí [9, 5]:

1. **Iniciátoři.** Jsou to uživatelé a další osoby v organizaci, kteří podněcují k nákupu.

2. **Uživatelé.** Ti členové organizace, kteří budou koupený výrobek nebo službu přímo užívat. Jejich náplní je také v mnoha případech podání návrhů ke koupi, zvolení požadavků na výrobek.
3. **Ovlivňovatelé.** Členové, kteří rozhodnutí o nákupu ovlivňují. Pomáhají při definici specifik a poskytováním informací mají vliv na hodnocení jednotlivých alternativ.
4. **Rozhodovatelé.** Mají pravomoc určit konečné požadavky na výrobek a dodavatele, kteří tyto výrobky budou dodávat.
5. **Schvalovatelé.** Autorizují návrhy rozhodovatelů nebo nákupčích.
6. **Nákupčí.** Tyto osoby vybírají dodavatele a vyjednávají s nimi o podmínkách nákupu.
7. **Vrátní.** Osoby, které mohou zabránit prodejcem v ovlivňování ostatních. Například recepční organizace, který může zamezit kontaktu prodejců s uživateli nebo rozhodovateli.

### 3.4 Řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu

V minulosti manažeři podniků vnímali všechny zákazníky stejně, neviděli rozdíly v jejich přáních, potřebách a požadavcích. Přístup ke všem zákazníkům byl totožný, uplatňovali tzv. strategii masového marketingu. Konkurence však rostla a začal se projevovat nedostatek loajality zákazníků k podnikům. To přinutilo podniky začít rozlišovat jednotlivé segmenty trhu a zvolit jinou cílenou strategii. Bylo nezbytné vytvořit pro své zákazníky hodnotnější, unikátní nabídku, než nabízí konkurence a uplatňovat takové aktivity, které povedou k úspěchu a zvýšení tržeb podniku. V nynějším přístupu manažeři vnímají zákazníka jako jedinečný subjekt, rozvíjejí individualizovaný marketing a uplatňují strategii řízení vztahů s jednotlivými zákazníky, často označovanou anglicky jako Customer Relationship Management, ve zkratce CRM. [7]

Cílem této marketingové strategie CRM je nejen zákazníky získat, ale i udržet a vytvořit s nimi trvalý partnerský vztah. Především na trhu B2B bývají dlouhodobá strategická partnerství oboustranně výhodná. Dlouhodobé partnerství vede na straně prodávající firmy k efektivnějšímu vynaložení prodejních nákladů, zvýšení zisku při nižším obratu zákazníka a vyšší spokojenosti zákazníka. Kupujícím se snižují vývojové a výrobní náklady. Dlouhodobá spolupráce navíc vede ke zrychlení a zefektivnění komunikace mezi stranami. [7, 2]

Budování dlouhodobých vztahů mezi B2B partnery ovlivňuje řada faktorů. Mezi čtyři hlavní faktory můžeme zařadit dostupnost alternativ, význam dodávaného zboží, komplexnost

dodávaného zboží a dynamiku trhu, odkud se zboží dodává. Podle těchto čtyř faktorů můžeme rozdělit vztahy mezi dodavateli a kupujícími do osmi skupin [5]:

1. **Základní nákup a prodej.** Mezi organizacemi funguje středně vysoká úroveň spolupráce a výměna informací. Jedná se o relativně jednoduché, rutinní směny.
2. **Zjednodušený nákup a prodej.** Dodavatel se musí více přizpůsobit kupujícímu, je zde menší úroveň spolupráce a výměny informací.
3. **Smluvní transakce.** Směna probíhá na základě formální smlouvy, obecně zde panuje nižší úroveň důvěry, kooperace a integrace.
4. **Zásobování zákazníka.** Obvyklá situace zásobování, převládá zde konkurence.
5. **Kooperativní systémy.** Vztahy mezi partnery jsou založeny na spolupráci. Partneři jsou provozně propojeni, žádná strana však neproказuje snahu o přizpůsobení.
6. **Spolupráce.** Spolupráce je založena na důvěře, oddanosti a opravdovém partnerství.
7. **Vzájemné přizpůsobení.** Obě strany činí mnoho ústupků, ale vztah není založen na důvěře či spolupráci.
8. **Zákazník je král.** V tomto vztahu se prodávající ve všem přizpůsobuje požadavkům kupujícího. Jedná se o blízký vztah spolupráce a neočekává se změna ze strany zákazníka.

## **4 Metodika shromažďování dat**

Každý marketingový výzkum je něčím zvláštní. Různorodost zkoumaných problémů zapříčiňuje, že je výzkum pokaždé ovlivňován jinými faktory. Proces výzkumu však vždy zahrnuje dvě základní fáze, jedná se o přípravnou a realizační fázi. Jednotlivé fáze v sobě zahrnují několik logicky navazujících kroků. [6]

### **4.1 Přípravná fáze**

V první části přípravné fáze jsou odpovězeny otázky, proč se bude výzkum provádět a v čem spočívá problém. Dále jsou definovány cíle výzkumu a je připraven plán výzkumu.

#### **4.1.1 Definování problému**

Společnost od roku 2013 pracuje na budování a rozšiřování sítě Isotra partnerů. V roce 2015 bylo smluvně podchyceno již 40 obchodních partnerů na území ČR a pro rok 2016 připravuje společnost rozšíření sítě o dalších 10 partnerů. Problémem společnosti je tedy rozhodnout se, jaké oblasti je potřeba dále zabezpečit, a to správně určí jen, když budou dobře znát partnery současné a zároveň rozumět jejich potřebám. Poznání současných zákazníků navíc s nimi pomůže upevnit vztahy a získat výhodu nad silnou konkurencí na trhu stínící techniky.

#### **4.1.2 Definování cíle výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo definování charakteristik obchodních partnerů společnosti Isotra a.s. na trhu stínící techniky – identifikovat jejich nákupní chování, tedy co od zkoumané společnosti nakupují, kde, kdy, jak často a proč.

Dílčí cíle byly zaměřeny na zjištění, jak dlouho partneři se společností spolupracují, jaké výrobky nejčastěji nakupují, jaká je velikost objednávky, rozsah obchodních aktivit partnerů, důležitost atributů při nákupu stínící techniky, spokojenost s těmito faktory u společnosti Isotra a.s., předmět činnosti partnerů a dalších charakteristik partnerů.

#### **4.1.3 Plán výzkumu**

Díky plánu výzkumu bylo možné se řádně připravit na realizační fázi. Plán obsahoval popis dat, se kterými se pracovalo, a popis metody sběru dat, která byla použita. Byla zvolena technika tvorby výběrového souboru, časově rozvržený jednotlivé kroky a provedena pilotáž.

### ***Typy údajů***

Pro daný výzkum bylo využito primárních dat, která byla shromažďována pomocí elektronického dotazování samotných obchodních partnerů společnosti Isotra a.s.

### ***Způsob sběru dat***

Při výzkumu byla použita metoda sběru dat formou elektronického dotazování, tudíž nástroj pro sběr dat byl dotazník (viz Příloha č. 2). Tento způsob byl vybrán především díky výhodě rychlého a finančně nenáročného zpracování. Muselo se ale také počítat s nevýhodou nízké návratnosti a omezenou komunikací. Dotazník byl zasílán jednotlivým podnikům na jejich kontaktní e-mail, získaný z jejich webových stránek. Byl cílený pro vedoucí pozice firem, tedy ředitele, marketingové či obchodní manažery. V případě, kdy nebyl k zastížení pracovník na vedoucí pozici, vyplnil dotazník administrativní pracovník.

Dotazník obsahoval celkem 20 otázek. Nechyběla zde úvodní část zahrnující oslovení respondenta, představení autora dotazníku, zdůvodnění potřeby, instrukce k vyplňování dotazníku, ujištění o anonymitě a poděkování. Otázky v dotazníku byly otevřené, uzavřené s jednou možnou odpovědí i více možnými odpověďmi, a také dvě otázky typu baterie. Poslední otázka sloužila respondentovi k případnému vyjádření se k dané problematice.

Dotazník byl vytvořen pomocí formuláře na stránkách docs.google.com a respondentům byl zaslán odkaz na konkrétní dotazník. Po odpovědi respondenta se data přehledně a automaticky zanesla do formuláře a byly generovány předběžné grafy.

### ***Technika výběrového souboru***

Základní soubor tvořilo 40 obchodních partnerů společnosti Isotra a.s. se sídlem v České republice. Pro výběr respondentů byla vybrána technika základního souboru. To znamená, že výběrový soubor lze charakterizovat stejně jako základní soubor, to jsou Isotra partneři společnosti v počtu 40. Tato metoda byla zvolena, protože společnost působí na B2B trhu a charakterizuje se malým počtem odběratelů (zákazníků), tudíž také malým rozsahem základního souboru.

### ***Časový harmonogram***

Pro kontrolu a přehlednost jednotlivých kroků během výzkumu byla vytvořena tabulka s časovým harmonogramem činností (viz Tab. 4.1).



**Tab. 4.1 Časový harmonogram činností**

Činnost/měsíce	11/2015	12/2015	01/2016	02/2016	03/2016	04/2016
Definování problému a cíle	X					
Plán výzkumu		X				
Pilotáž			X			
Sběr dat				X	X	
Zpracování a analýza dat					X	
Návrhy a doporučení						X

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Pilotáž***

Před realizací sběru dat bylo zapotřebí jako poslední krok přípravné fáze provést pilotáž. Pilotáž sloužila k odhalení případných nedostatků v dotazníku, bylo možné získat představu o délce vyplňování a tím zjistit, jestli není dotazník příliš zdouhavý. Jelikož byl výzkum prováděn na B2B trhu a zkoumaná společnost nemá příliš mnoho zákazníků, pilotáž byla provedena pouze na jednom respondentovi. Zúčastnil se jí majitel firmy Kubny, která je také jedním z Isotra partnerů.

Navíc byl dotazník předložen k posouzení dvěma zaměstnancům společnosti Isotra, kteří mají s fungováním společnosti mnohaleté zkušenosti, své práci rozumí a mohli správnost dotazníků zhodnotit.

Byly odhaleny jen malé nedostatky, které se týkaly především nedostatečných možností odpovědi a špatné formulace některých otázek. Tyto chyby byly opraveny a dotazník mohl být zaslán ostatním partnerům.

## **4.2 Realizační fáze**

Druhá základní část výzkumného procesu je realizace výzkumu. Řeší se zde sběr dat potřebných k vyhodnocení, následné zpracování a analýza těchto shromážděných dat.

### **4.2.1 Sběr dat**

Sbírání dat probíhalo podle plánu v období konce měsíce února a začátkem března 2016. Jednotlivým Isotra partnerům se sídlem po celé ČR byly rozeslány e-maily s úvodní částí a s odkazem na dotazník. Pro zajištění větší důvěryhodnosti a návratnosti dotazníků byl

pro rozesílání dotazníků použit školní e-mail. Celkově bylo zasláno 40 e-mailů a během týdne odpovědělo 19 partnerů. Časové rozmezí pro vyplňování bylo období dvou týdnů. Pět dnů před ukončením dotazníku byli partneři kontaktováni také telefonicky a ti, kteří dotazník nevyplnili, znovu požádáni o vyplnění. Respondentům, kteří již dotazník vyplnili, bylo poděkováno. Výzkumu se v konečné fázi zúčastnilo celkem 34 respondentů. Návratnost dotazníků tedy činila 85 %. Tři dotazníky byly vyřazeny z důvodu neposkytnutí úplných a jasných odpovědí. K analýze tedy bylo použito celkem 31 dotazníků.

#### **4.2.2 Zpracování shromážděných dat**

Jakmile byla získána potřebná data pro analýzu, bylo nutné je patřičně zpracovat. To zahrnovalo kontrolu úplnosti a kvality vyplnění dotazníků, úpravu dat, kódování dat. Díky elektronickému dotazování byla data uložena již v počítači, což zpracování ulehčilo. Pro analýzu dat bylo zapotřebí vložit údaje do programu Microsoft Excel, kde byla vytvořena tzv. datová matice.

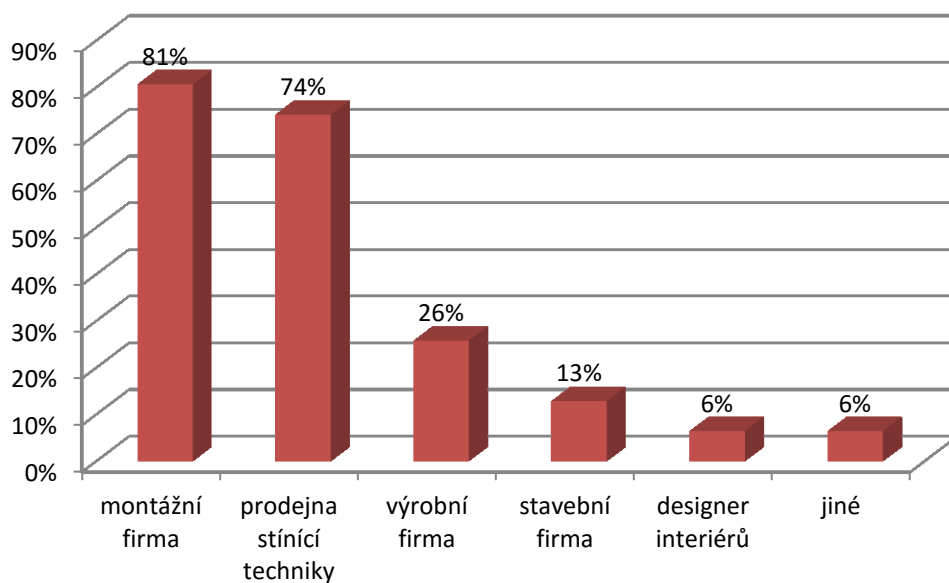
### **4.3 Struktura respondentů**

Zákazníci společnosti Isotra a.s. byli rozděleni podle předmětu činnosti podniku, právní formy podnikání, velikosti podniku v závislosti na počtu zaměstnanců, podle místa jejich podnikání, rozsahu územních aktivit a profesní pozice dotazovaného v daném podniku. Celkový počet respondentů byl 31.

#### **4.3.1 Předmět činnosti**

Jak ukazuje Obr. 4.1, 81 % respondentů jsou montážní firmy. Tento výsledek bylo možné očekávat, neboť jak vyplývá z první kapitoly, většina firem se zabývá právě montáží. Druhý nejčastější předmět podnikání je prodej stínící techniky (74 %). To znamená, že tito zákazníci společnosti Isotra a.s. mají také svou vlastní vzorkovou prodejnu, kde si spotřebitelé mohou přijít výrobky prohlédnout, vyzkoušet či přijít pro pomoc a odbornou radu. 26 % účastníků šetření tvoří výrobní firmy, 13 % stavební firmy a 6 % designéři interiérů. V odpovědích jiné respondenti označili v prvním případě za předmět podnikání „okna“ a ve druhém „rekonstrukce“.

**Obr. 4.1 Předmět činnosti zákazníků společnosti Isotra a.s.**

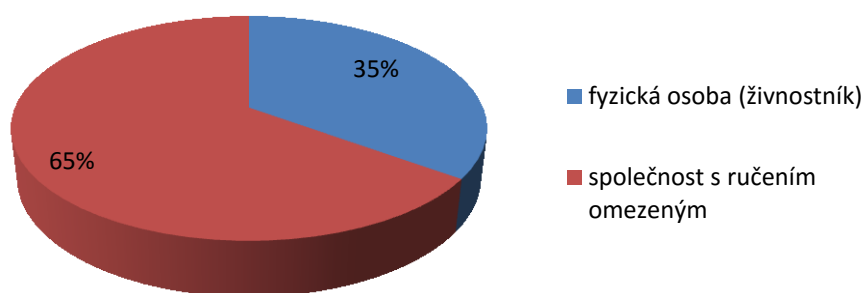


Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.3.2 Právní forma podnikání**

Z Obr. 4.2 vyplývá, že největší zastoupení mezi Isotra partnery mají společnosti s ručením omezeným. Dotazník vyplnilo 31 partnerů, z toho je 20 partnerů v této skupině (65 %). 11 partnerů (35%) jsou fyzické osoby neboli živnostníci.

**Obr. 4.2 Právní forma podnikání**



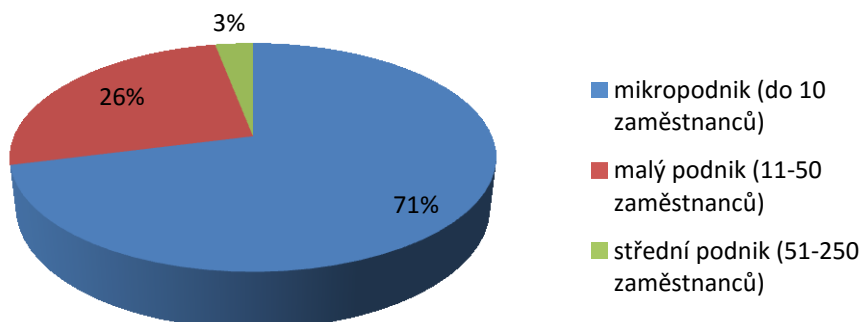
Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.3.3 Velikost dotazovaného podniku**

Největší část respondentů tvoří mikropodniky s počtem do 10 zaměstnanců (71 %). Méně zastoupená je skupina malé podniky (26 %) a nevelkou část představuje skupina středních podniků (3 %). Zastoupení ve skupině velké podniky, zaměstnávající více než

250 osob, se mezi respondenty neobjevilo. Rozdělení dotazovaných podniků podle velikosti z hlediska počtu zaměstnanců zobrazuje Obr. 4.3.

**Obr. 4.3 Velikost dotazovaného podniku**



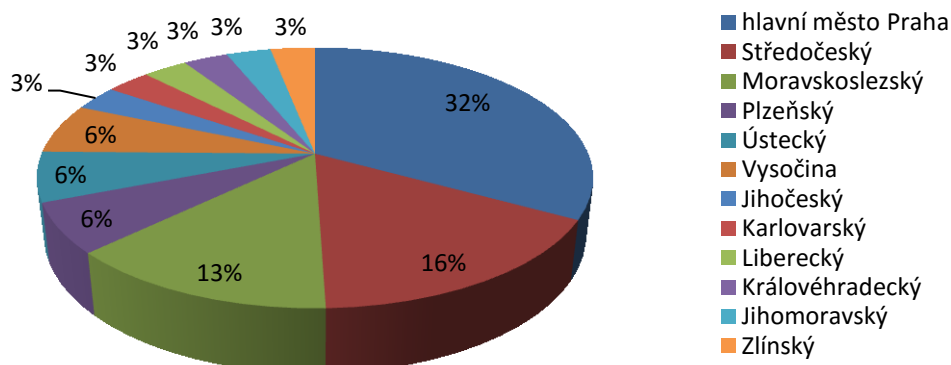
Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Místo podnikání

Respondenti byli rozděleni do skupin podle toho, kde sídlí jejich podnik. Největší počet respondentů sídlí v hlavním městě Praha (32 %), poté následují kraje Středočeský (16 %) a Moravskoslezský (13%). Plzeňský kraj, Ústecký kraj a Vysočina mají podíl na stejné úrovni, a to 6 %. V ostatních krajích má společnost Isotra zastoupení svých zákazníků malé nebo žádné (viz Obr. 4.4).

Tyto výsledky souvisejí s velikostí jednotlivých krajů. Hlavní město Praha spolu se Středočeským krajem zaujímají největší území České republiky, tudíž je zřejmé, že zde bude mít společnost Isotra největší zastoupení partnerů.

**Obr. 4.4 Místo podnikání**

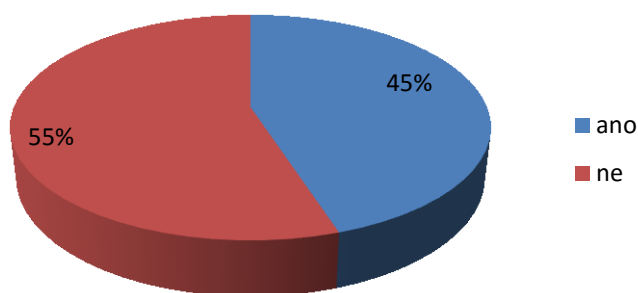


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.5 Rozsah územních aktivit

Respondenti byli dotázáni, zda provozují obchodní aktivity také v zahraničí. Z Obr. 4.5 vyplývá, že nadpoloviční většina (55%) zákazníků společnosti Isotra a.s. nevyváží nakoupené výrobky do zahraničí a 45 % ano. Přestože kladně odpověděla menší část zákazníků, výsledek je pozitivní, vzhledem k tomu, že 71 % zákazníků tvoří mikropodniky, jejichž oblast působnosti není tak široká.

Obr. 4.5 Rozsah územních aktivit

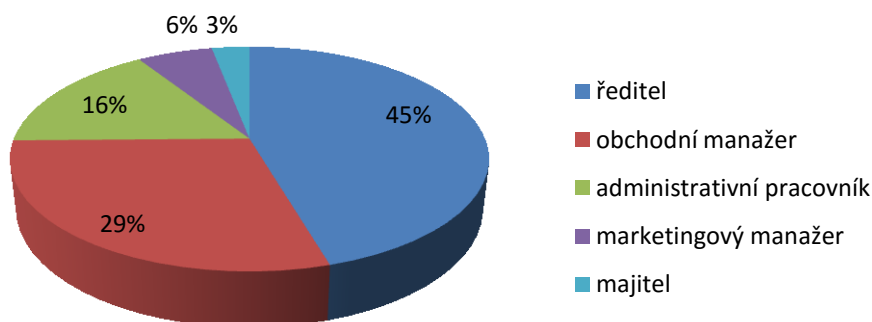


Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.6 Profesní pozice dotazovaného

Dotazník byl zaslán na kontaktní e-mail firem, získaný z webových stránek, proto ho mohli vyplnit různí zaměstnanci. Tato otázka sloužila k identifikaci, jaké profesní pozice vyplňovaly dotazník nejčastěji. Jak ukazuje Obr. 4.6, 45 % respondentů označilo v dotazníku jako svou profesní pozici ředitel a 29 % obchodní manažer. Pro účely této práce je toto pozitivní aspekt, výsledky výzkumu by měly být relevantní.

Obr. 4.6 Profesní pozice dotazovaného



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Analýza zákazníků společnosti Isotra a.s.

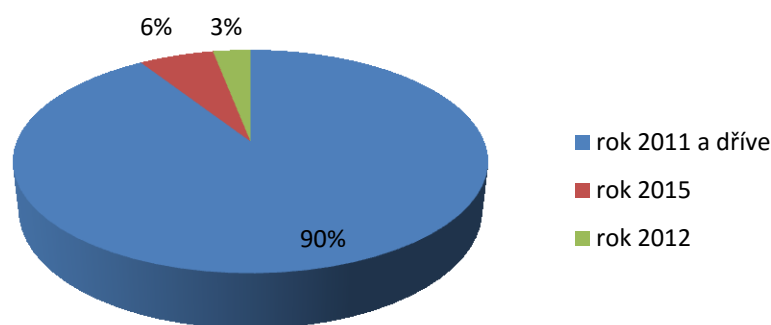
V této části práce jsou analyzována data a interpretovány výsledky z dotazníkového šetření zákazníků společnosti Isotra a.s. Byly sestaveny tabulky a grafy četností (výskytu) jednotlivých proměnných a při vyhodnocení určitých dat byly popsány také charakteristiky modus, medián a průměr. V dotazníku byla obsažena také otázka, sloužící respondentům k případnému vyjádření k dané problematice. Na tuto otázku nebyly významné reakce, proto nebyla hodnocena.

U vybraných otázek bylo aplikováno třídění druhého stupně, kdy byly vytvořeny kontingenční tabulky a porovnány mezi sebou dvě proměnné – závislosti mezi proměnnými.

### 5.1 Délka spolupráce se společností Isotra a.s.

Jak lze vidět v Obr. 5.1, s 90 % partnery společnost uzavřela smlouvu již v roce 2011 a dříve, tudíž tito partneři spolupracují se společností déle než 5 let a mají s ní dlouhodobý vztah. Z toho plyne, že v době, kdy společnost Isotra roku 2013 změnila svou prodejní politiku a začala se zaměřovat především na B2B zákazníky, spolupracovala již s většinou současných obchodních partnerů. Z 31 dotazovaných podniků s pouze dvěma partnery (6 %) uzavřela smlouvu v roce 2015 a s jedním partnerem (3 %) v roce 2012.

**Obr. 5.1 Doba spolupráce se společností Isotra a.s.**



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2 Nakupované produkty a účel jejich využití

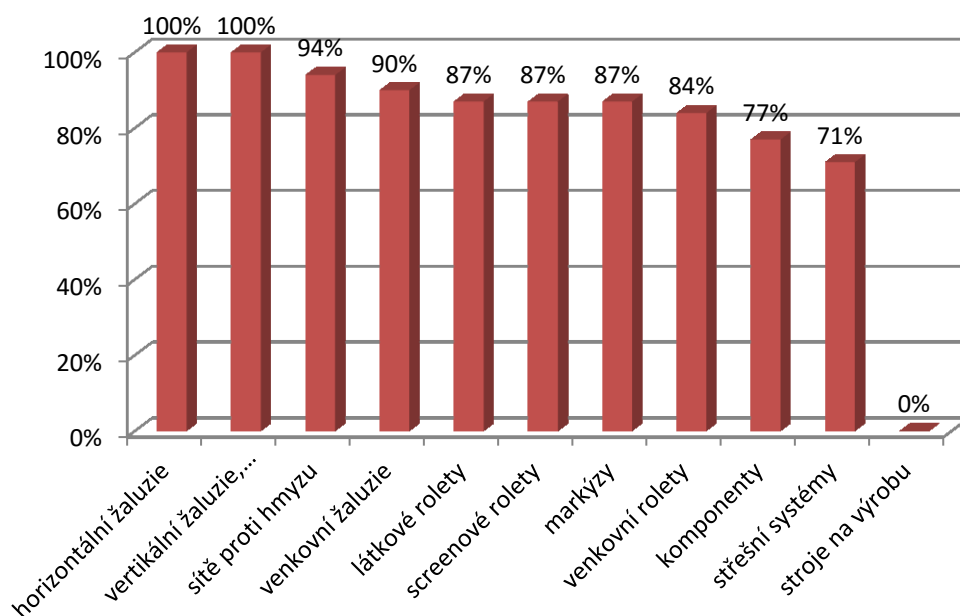
V této kapitole je analyzováno, jaké konkrétní produkty respondenti nakupují od společnosti Isotra a.s. a k jakému účelu je poté využívají. Pomocí grafů jsou vyjádřeny

četnosti jednotlivých odpovědí a ty následně popsány. U obou otázek bylo provedeno třídění druhého stupně, a to podle předmětu činnosti.

### 5.2.1 Nakupované produkty

Z Obr. 5.2 je zřejmé, že velká část zákazníků nakupuje od společnosti Isotra všechny produkty, které Isotra svým partnerům nabízí. Výrobky horizontální žaluzie, vertikální žaluzie, japonské stěny a plissé odebírá od společnosti Isotra 100 % partnerů. Sítě proti hmyzu kupuje od společnosti Isotra 94 % partnerů, 90 % venkovní žaluzie a 87 % látkové rolety, greenové rolety a markýzy, 84 % venkovní rolety. 77 % partnerů označilo, že odebírá od společnosti Isotra komponenty pro vlastní výrobu stínící techniky. Nejmenší procento získaly střešní systémy (71 %). Žádný z Isotra partnerů neoznačil, že nakupuje stroje na výrobu stínící techniky. Z toho lze vyvodit, že tento typ výrobků prodává společnost jen zahraničním zákazníkům.

**Obr. 5.2 Nakupované produkty**



Zdroj: vlastní zpracování

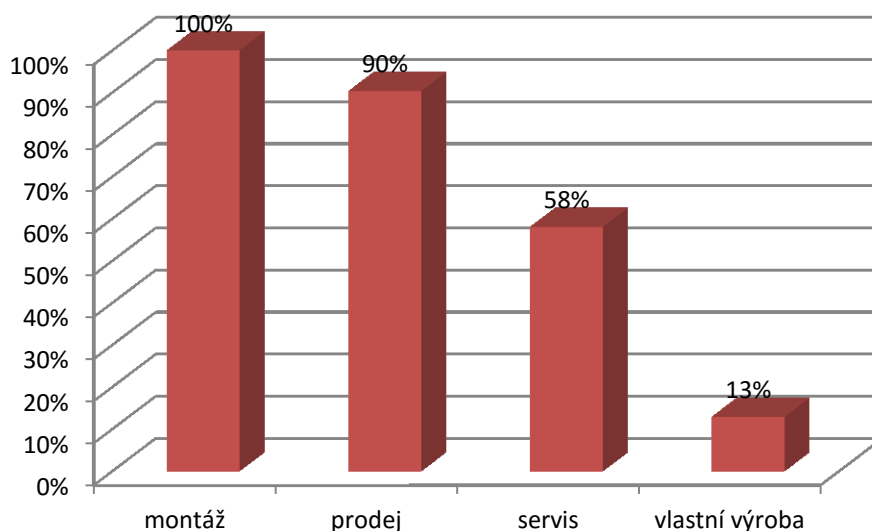
U této otázky bylo využito třídění druhého stupně podle předmětu činnosti dotazovaných podniků (viz Příloha č. 3, Tab. 1). Výsledky v kontingenční tabulce jsou vyjádřeny v absolutních hodnotách, kvůli malému počtu respondentů. Z analýzy vyplynulo, že jedna stavební firma a tři montážní firmy nakupují všechny výrobky, které společnost Isotra partnerům nabízí. Rovněž tomu tak je u respondenta, podnikající jako stavební, výrobní

firma a u respondenta podnikající jako výrobní, montážní firma, prodejna stínící techniky a designér interiérů. Největší zastoupení představují respondenti v oboru montážní firma a prodejna stínící techniky, tyto předměty činnosti uvedlo 13 respondentů. Z nich tři respondenti nenakupují střešní systémy, dva respondenti nenakupují komponenty pro další výrobu, jeden respondent nenakupuje venkovní rolety, markýzy a síť proti hmyzu. Nejméně druhů výrobků odebírá od společnosti Isotra a.s. respondent, podnikající jako montážní firma, prodejna stínící techniky, designér interiérů, který nakupuje horizontální žaluzie, vertikální žaluzie, japonské stěny, plissé, látkové rolety, síť proti hmyzu, komponenty. A také firma výrobní a montážní, prodejna, která nakupuje horizontální žaluzie, vertikální žaluzie, japonské stěny, plissé, screenové rolety, markýzy, síť proti hmyzu.

### 5.2.2 Účel využívání produktů

Od společnosti Isotra nakupuje 100 % partnerů produkty za účelem montáže (viz Obr. 5.3). Výrobky společnosti prodává 90 % partnerů, 58 % partnerů spolu s montáží poskytuje servis a 13 % partnerů označilo jako odpověď vlastní výroba. Vzhledem k tomu, že 26 % partnerů jsou výrobní firmy, lze vyvodit, že 13 % partnerů si svou výrobu zabezpečuje úplně samo nebo odebírají produkty jiných dodavatelů.

**Obr. 5.3 Účel využívání produktů**



Zdroj: vlastní zpracování

Třídění druhého stupně účelu využívání produktů podle předmětu činnosti respondentů znázorňuje Tab. 5.1. Výsledky v tabulce jsou vyjádřeny v absolutních hodnotách, kvůli malému počtu respondentů. Z odpovědí lze vyvodit, že i když nemá firma montáž jako



hlavní předmět činnosti, montáž konečným zákazníkům poskytuje. Podobná situace nastává také u prodeje, kdy 90 % partnerů (28 z 31) produkty společnosti nakupuje za účelem prodeje, ale ne všichni mají vlastní prodejnu stínící techniky.

Všechny účely využívání produktů (prodej, montáž, servis, výroba) označili 4 respondenti. Jedná se o výrobní a montážní firmu a výrobní firmu, prodejnu stínící techniky a dvě montážní firmy, prodejny stínící techniky. Největší zastoupení představují respondenti v oboru montážní firma a prodejna stínící techniky, tyto předměty činnosti uvedlo 13 respondentů. Všechny těchto 13 respondentů provádí montáž, 12 respondentů výrobky společnosti Isotra a.s. prodává, 8 respondentů poskytuje servis a 2 respondenti využívají produkty k další výrobě. Dvě prodejny stínící techniky nabízejí svým konečným zákazníkům pouze služby prodej a montáž, stejně jako jedna výrobní a montážní firma zaměřená navíc na okna.

**Tab. 5.1 Účel využívání produktů podle předmětu činnosti**

	<b>prodej</b>	<b>montáž</b>	<b>servis</b>	<b>výroba</b>
stavební firma (n = 1)	1	1	1	0
montážní firma (n = 3)	2	3	1	0
prodejna stínící techniky (n = 2)	2	2	0	0
montážní firma, prodejna (n = 13)	12	13	8	2
výrobní a montážní firma (n = 2)	1	2	1	1
výrobní firma, prodejna (n = 2)	2	2	1	1
stavební a výrobní firma (n = 1)	1	1	1	0
montážní firma, prodejna, designér interiérů (n = 1)	1	1	1	0
stavební a montážní firma, prodejna (n = 2)	2	2	1	0
výrobní a montážní firma, prodejna (n = 1)	1	1	1	0
výrobní a montážní firma, okna (n = 1)	1	1	0	0
montážní firma, prodejna, rekonstrukce (n = 1)	1	1	1	0
výrobní a montážní firma, prodejna, designér interiérů (n = 1)	1	1	1	0
<b>součet (n = 31)</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>18</b>	<b>4</b>

Zdroj: vlastní zpracování

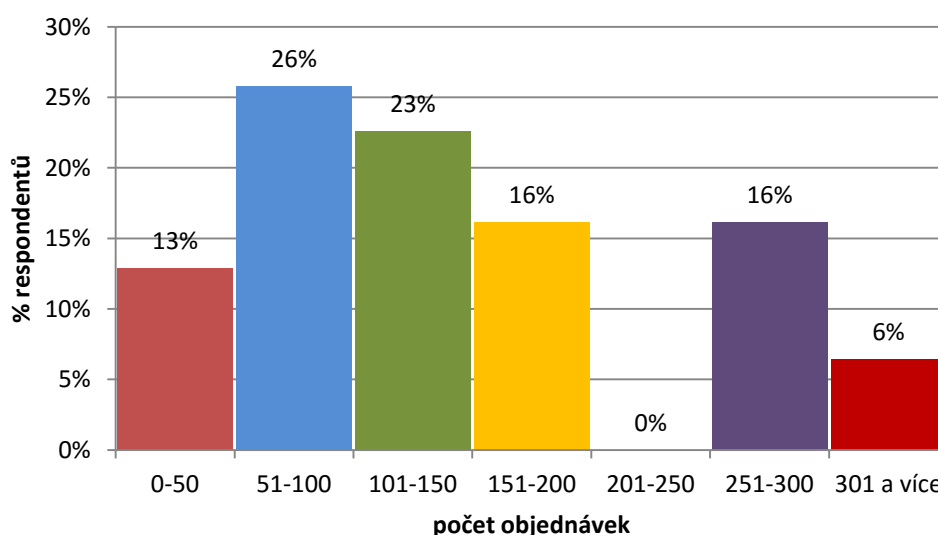
### 5.3 Frekvence a průměrný počet objednávek

V této kapitole je zkoumáno, kolik objednávek v průměru realizují respondenti u společnosti Isotra a.s., jakou finanční částku utratí v průměru za jednu objednávku a v jakém ročním období během roku nakupují produkty společnosti nejvíce. První dvě otázky byly analyzovány také podle velikosti podniku respondentů.

### 5.3.1 Průměrný počet objednávek za rok

Tato otázka byla typu otevřená. Pro správné vyhodnocení bylo nutné jednotlivé odpovědi rozdělit do intervalů a vytvořit histogram (viz Obr. 5.4). Z grafu je zřejmé, že nejčastější odpovědi respondentů se pohybovaly v intervalu 51-100 objednávek za kalendářní rok. Takto odpovědělo 26 % respondentů. 23 % zákazníků realizovalo se společností Isotra 101-150 objednávek a 16 % tvořili zákazníci se 151-200 objednávkami a rovněž s 251-300 objednávkami. Největší množství objednávek za rok, 301 a více, bylo zaznamenáno u 6 % respondentů. Průměrný počet objednávek za kalendářní rok je 188, medián je 150 objednávek a modus je 100 objednávek.

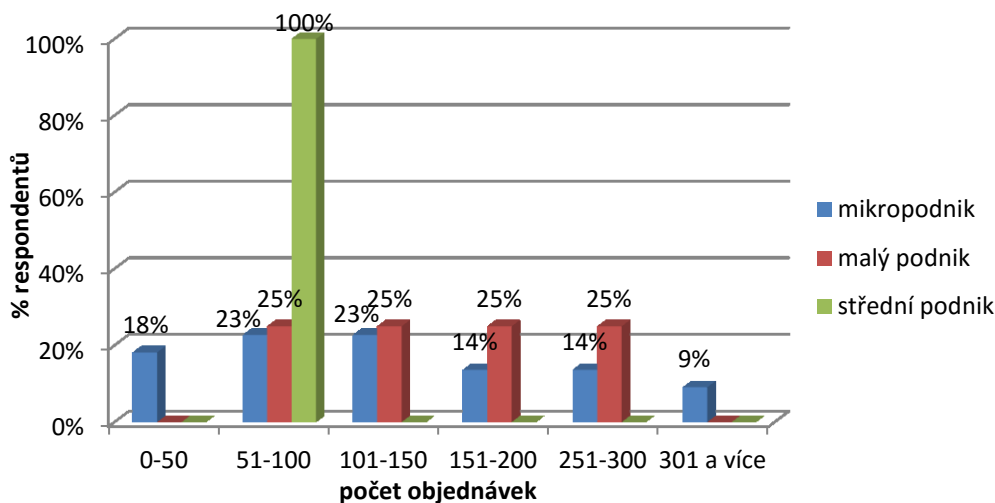
**Obr. 5.4 Průměrný počet objednávek za rok**



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5.5 ukazuje průměrný počet objednávek za rok podle velikosti podniku. Mikropodniky do 10 zaměstnanců měly nejčastěji 51-100 (23 %) objednávek za rok a rovněž 101-150 (23%) objednávek za rok. Malé podniky zaměstnávající 11-50 zaměstnanců nejvíce uváděly 51-100 realizovaných objednávek (25 %) u společnosti Isotra za rok, stejně jako 101-150, 151-200, 251-300 objednávek za rok. Střední podniky zaměstnávající 51-250 zaměstnanců realizovaly u společnosti Isotra 51-100 objednávek za rok. Možnost 301 a více objednávek označili pouze dva mikropodniky (9 %).

**Obr. 5.5 Průměrný počet objednávek za rok podle velikosti podniku**

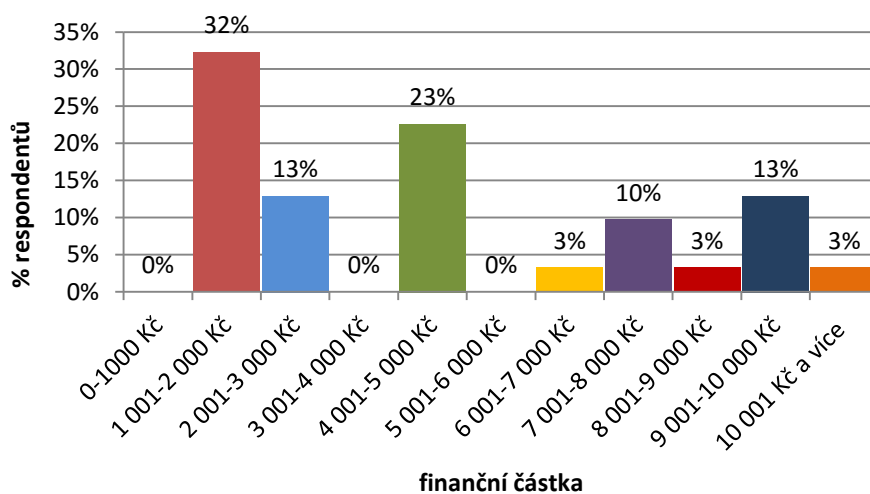


Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2 Průměrná finanční hodnota jedné objednávky

Jednotlivé odpovědi na tuto otázku byly stejně jako u předešlé rozděleny do intervalů a vytvořen histogram (viz Obr. 5.6). Průměrná finanční hodnota jedné objednávky se nejčastěji pohybovala v intervalu 1 001-2 000 Kč. Odpovědi v tomto intervalu tvořily 32 % ze všech odpovědí. Následovaly částky v intervalu 4 001-5000 Kč (23 %). Průměrná částka, kterou zákazník utratí za jednu objednávku, je 5 348 Kč, medián je 5 000 Kč a modus je 2 000 Kč.

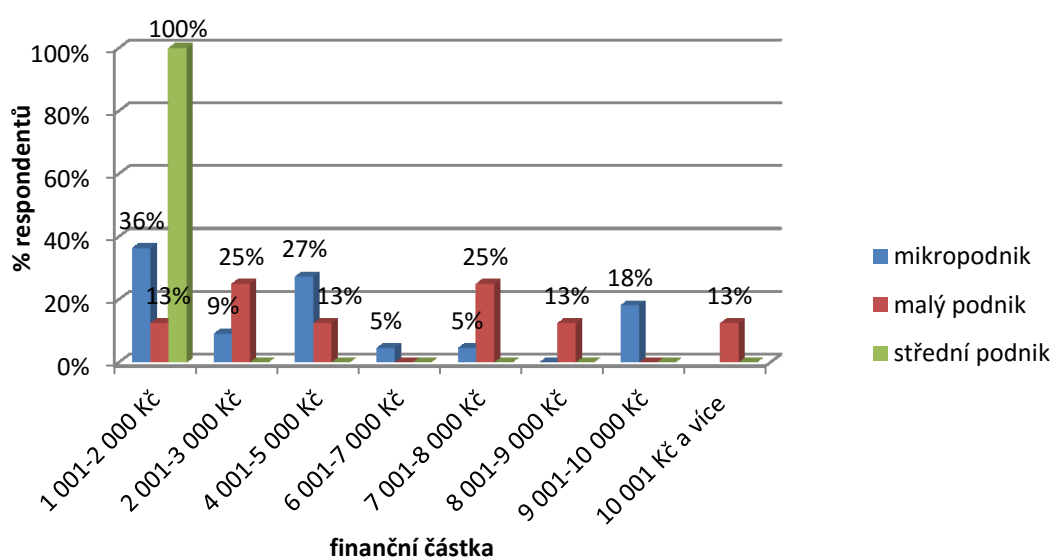
**Obr. 5.6 Průměrná finanční hodnota jedné objednávky**



Zdroj: vlastní zpracování

Z třídění druhého stupně podle velikosti podniku bylo zjištěno, že 36 % mikropodniků utratí za jednu objednávku 1 001-2 000 Kč a 27 % mikropodniků vydá částku v rozmezí 4 001-5000 Kč. Čtvrtina malých podniků utratí za jednu objednávku částku 2 001-3 000 Kč, a totéž platí u hodnoty v intervalu 7 001-8000 Kč. Střední podniky utratí za jednu objednávku částku v rozmezí 1 001-2 000 Kč, tudíž střední podniky nemají v ostatních intervalech zastoupení. V intervalu 8 001-9 000 Kč a 10 001 Kč a více jsou zastoupeny pouze malé podniky (13 %). V intervalu 9 001-10 000 Kč (18 %) a 6 001-7 000 Kč (5 %) jsou pouze mikropodniky. Třídění druhého stupně je zobrazeno na Obr. 5.7.

**Obr. 5.7 Průměrná finanční hodnota jedné objednávky podle velikosti podniku**

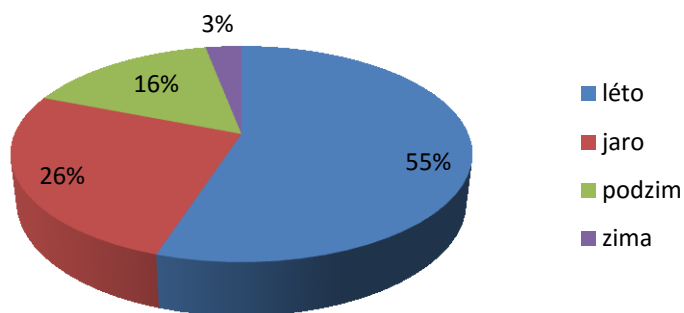


Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.3 Období nákupu

V létě uskutečňuje nákup 55 % B2B zákazníků společnosti Isotra. Výsledek bylo možno očekávat, neboť jak je popsáno ve druhé kapitole, největší poptávka po produktech stínící techniky je v létě, protože v tomto období je největší potřeba se chránit před sluncem, proti hmyzu a dalším nepříznivým vlivům. 26 % zákazníků uvedlo, že nakupuje nejčastěji na jaře. Podzim označilo 16 % zákazníků a pouhá 3 % označila zimní období (viz Obr. 5.8).

**Obr. 5.8 Období nákupu**

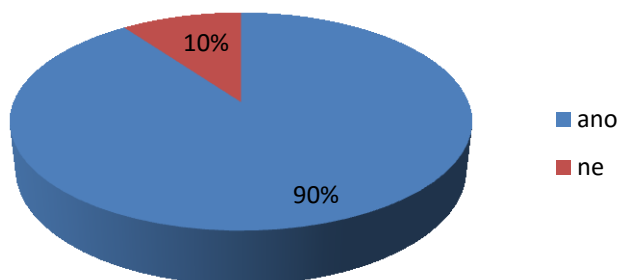


Zdroj: vlastní zpracování

#### **5.4 Podíl dodávek od společnosti Isotra a.s.**

Zákazníkům byla položena otázka, jestli spolupracují mimo společnost Isotra a.s. také s jinými dodavateli na trhu stínící techniky. Jak ukazuje Obr. 5.9, 90 % zákazníků odpovědělo na tuto otázku kladně. Tři zákazníci (10 %) zvolili odpověď ne, to znamená, že je pro ně Isotra a.s. jediným dodavatelem stínící techniky. Tato orientace na jednoho dodavatele sebou nese určité riziko a vysokou míru závislosti na prodávajícím.

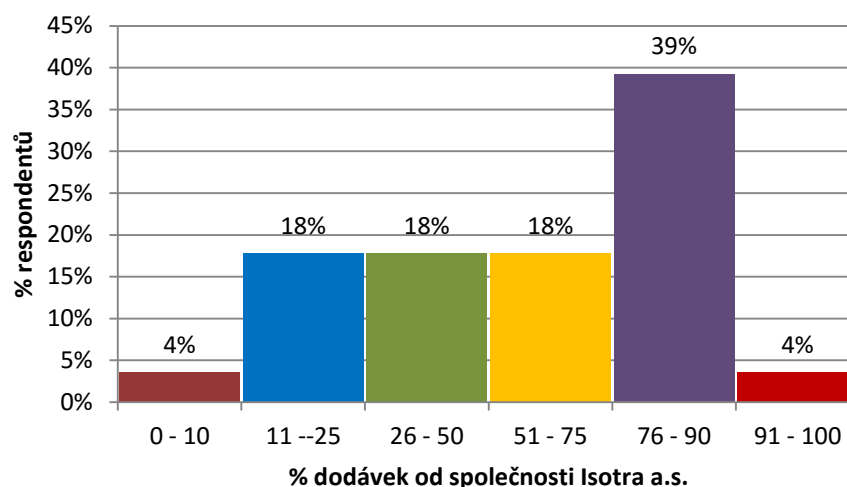
**Obr. 5.9 Partnerství s jinými dodavateli**



Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci, kteří spolupracují také s jinými dodavateli (28 respondentů – 90 %), dále odpovídali, jakou část dodávek stínící techniky tvoří dodávky právě od společnosti Isotra a.s. (viz Obr. 5.10). Společnost Isotra představuje pro 17 partnerů (61 %) hlavního dodavatele, tito partneři od společnosti Isotra odebírají více než 50 % svých celkových dodávek. Z toho největší zastoupení dodávek od společnosti Isotra představuje interval 76 – 90 %, kdy takto odpovědělo 11 partnerů (39 %). Šest partnerů z 28 (22 %) odebírá více než 80 % dodávek od jiných dodavatelů.

**Obr. 5.10 Procento dodávek od společnosti Isotra a.s.**

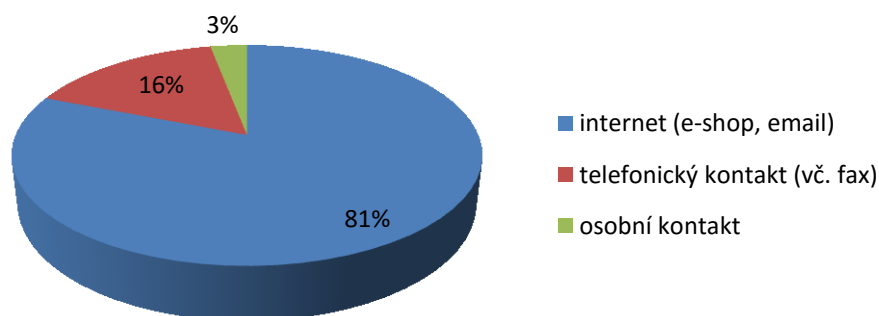


Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5 Preferovaný způsob komunikace

Následující otázka se týkala nejefektivnějšího způsobu komunikace se společností Isotra a.s. Z výsledků, které uvádí Obr. 5.11, se jako nejefektivnější typ komunikace jeví prostřednictvím internetu. Tato volba obnáší komunikaci prostřednictvím e-shopu a e-mailu, které se společnost snaží rozvíjet ve prospěch zákazníků. Internetovou komunikaci považuje za nejlepší 81 % dotazovaných. Druhým nejefektivnějším způsobem komunikace je telefonický kontakt (16 %) a poslední možností je osobní kontakt, který si vybrala pouhá 3 % respondentů. Nikdo z dotazovaných neoznačil možnost komunikace písemnou formou. Tento výsledek není překvapivý, písemná forma je nahrazována elektronickou, která je rychlejší a levnější.

**Obr. 5.11 Preferovaný způsob komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.6 Spokojenost se společností Isotra a.s.

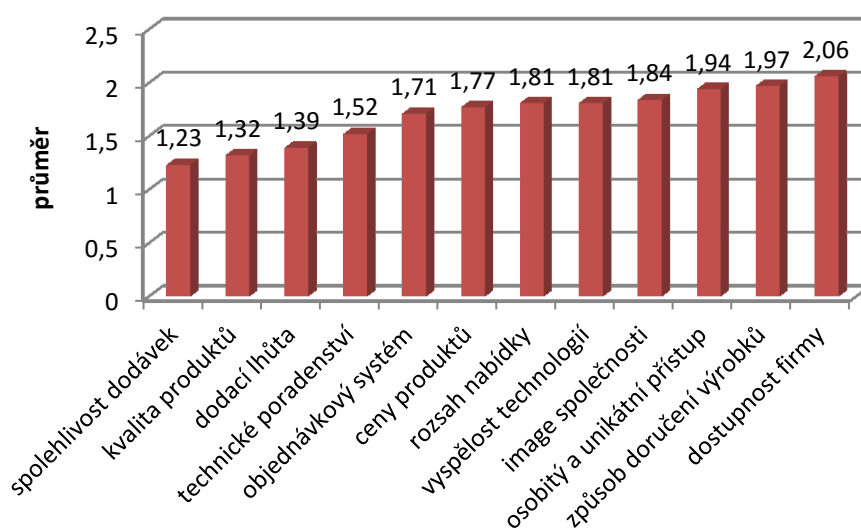
V této kapitole jsou vyhodnoceny postoje respondentů k jednotlivým faktorům ovlivňujícím jejich spokojenost se společností Isotra a.s. Hodnotilo se na pětistupňové škále a ze získaných dat byly spočteny charakteristiky průměrná hodnota a modus.

### 5.6.1 Hodnocení důležitosti atributů

Otázka byla vytvořena jako baterie, kde respondenti hodnotili důležitost vybraných atributů při výběru společnosti nabízející stínící techniku. Podle vlastního uvážení respondenti mohli dopsat jiný atribut, který je pro ně důležitý. Tuto možnost však žádný respondent nevyužil. Hodnotilo se pomocí pěti bodové stupnice, kdy známky znamenaly: 1 – velmi důležité a 5 – zcela nedůležité. To znamená, čím vyšší je průměrná známka, tím menší je důležitost atributů.

Jak je zřejmé z Obr. 5.12, nejdůležitějším atributem při výběru společnosti nabízející stínící techniku je spolehlivost dodávek, který dosáhl v průměru nejlepšího hodnocení 1,23. Modus, tedy nejčastější vyskytující hodnota, byla známka 1 – velmi důležité (viz Příloha č. 4, Obr. 1). Následovaly atributy kvalita produktů s průměrnou známkou 1,32 a dodací lhůta s průměrnou hodnotou 1,39. U těchto faktorů a také u atributu technické poradenství byl modus 1, u ostatních faktorů je modus 2. Pro zákazníky společnosti Isotra a.s. je nejméně důležitá dostupnost firmy s průměrným hodnocením 2,06.

**Obr. 5.12 Hodnocení důležitosti atributů (průměr)**



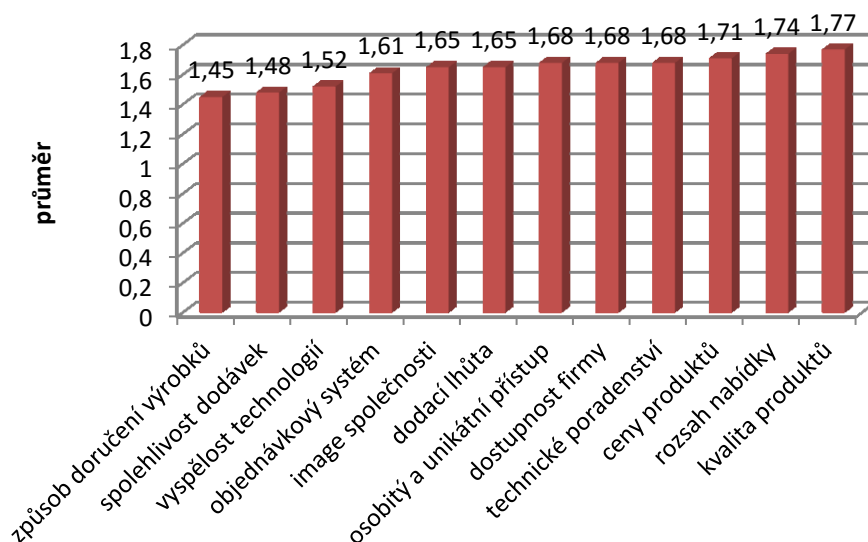
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.6.2 Hodnocení spokojenosti s atributy

Dílčím cílem výzkumu bylo zjištění spokojenosti s vybranými faktory u společnosti Isotra a.s. Do dotazníku byla zahrnuta otázka typu baterie, kde respondenti hodnotili spokojenost na pěti bodové stupnici, kdy: 1 – velmi spokojen a 5 – zcela nespokojen. To znamená, čím vyšší je průměrná známka, tím menší je spokojenost s faktorem. Dotazovaným byl poskytnut také prostor na doplnění a obodování vlastního faktoru, který však žádný respondent nevyužil.

Ze zjištěných hodnot vyplývá, že partneři společnosti Isotra jsou nejspokojenější s faktorem způsob doručení výrobků, modus je 1. Spokojenost vyjádřená v průměru dosahuje hodnoty 1,45. Další dvě významné položky jsou spolehlivost objednávek a vyspělost technologií, ohodnocené známkami 1,48 a 1,52. Výsledek potvrzuje také modus, který se rovná 1. Nejmenší spokojenost se projevuje u ceny produktů, rozsahu nabídky a kvality produktů. Jejich průměrné hodnocení je vyšší než hodnota 1,7 a modus je 2. Stupeň 2 představoval spokojenost, ale přesto by se společnost Isotra měla zaměřit na zlepšování těchto faktorů, protože právě tyto tři faktory mohou být pro určité potenciální zákazníky klíčové. Zpracování výsledků přináší Obr. 5.13 a Příloha č. 4, Obr. 2.

**Obr. 5.13 Hodnocení spokojenosti s atributy (průměr)**



Zdroj: vlastní zpracování



### 5.6.3 Vztah mezi důležitostí atributů a spokojeností s nimi

Důležité je nejen zjišťování spokojenosti zákazníků s jednotlivými faktory u společnosti Isotra, ale také porovnání naměřených hodnot s důležitostí, kterou zákazníci přikládají jednotlivým faktorům (viz Tab. 5.2). Pro lepší vypovídající schopnost výsledků byly průměrné hodnoty důležitosti a spokojenosti přepočítány na procenta, a to dle vzorce 5.1.

$$\% \text{ důležitosti (spokojenosti)} = \frac{5 - \bar{\phi} \text{ důležitost (spokojenost)}}{5 - 1} \cdot 100 \quad [5.1]$$

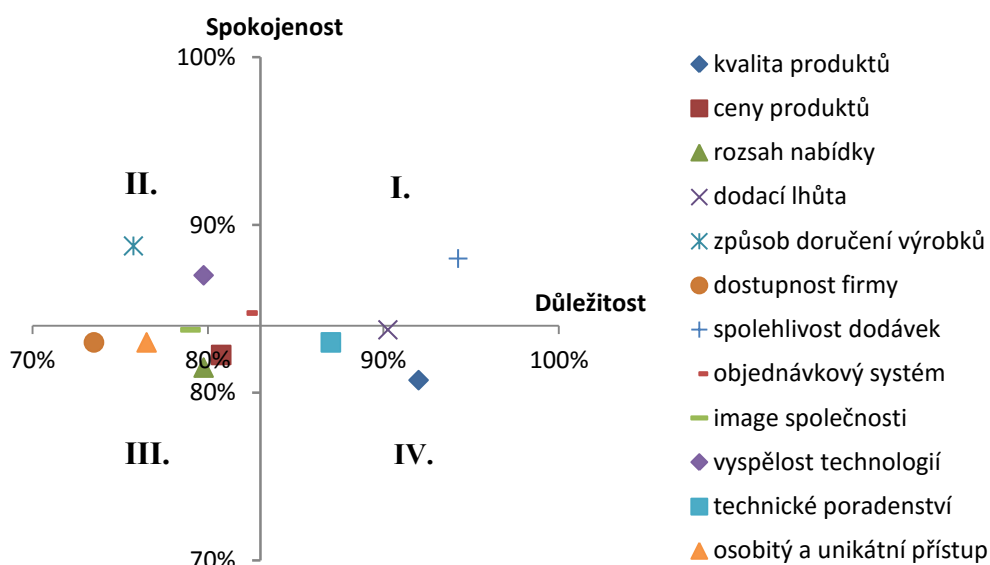
**Tab. 5.2 Důležitost atributů a spokojenost s nimi**

Faktory	Důležitost (ø)	Spokojenost (ø)	Důležitost (%)	Spokojenost (%)
kvalita produktů	1,32	1,77	92%	81%
ceny produktů	1,77	1,71	81%	82%
rozsah nabídky	1,81	1,74	80%	82%
dodací lhůta	1,39	1,65	90%	84%
způsob doručení výrobků	1,97	1,45	76%	89%
dostupnost firmy	2,06	1,68	74%	83%
spolehlivost dodávek	1,23	1,48	94%	88%
objednávkový systém	1,71	1,61	82%	85%
image společnosti	1,84	1,65	79%	84%
vyspělost technologií	1,81	1,52	80%	87%
technické poradenství	1,52	1,68	87%	83%
osobitý a unikátní přístup	1,94	1,68	77%	83%

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě hodnot v Tab. 5.2 byla sestavena poziční mapa (viz Obr. 5.14), kde na ose x je vyjádřena důležitost faktorů a na ose y spokojenost s nimi. Poziční mapa je bodový graf rozdělaný na 4 kvadranty, které vyjadřují kombinace nízké či vysoké spokojenosti a důležitosti. Podle toho rozlišujeme 4 skupiny faktorů. Respondenti však pro hodnocení společnosti Isotra využívali především 3 stupně škály z 5, proto nelze říci, že existuje nízká důležitost a malá spokojenost. Respondenti nepovažují žádný faktor za zcela nedůležitý a nevyjádřili výraznou nespokojenost. Průsečíky os byly vypočteny jako průměry ze všech hodnot jednotlivých faktorů důležitosti a spokojenosti. Pro důležitost vyšla tato hodnota 83 % a pro spokojenost 84 %.

**Obr. 5.14 Poziční mapa důležitosti a spokojenosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na Obr. 5.14, v prvním kvadrantu se umístil jediný faktor spolehlivost dodávek. Faktor se vyznačuje vysokou mírou důležitosti i spokojenosti. Spolehlivost dodávek je pro společnost Isotra klíčová, pro partnery je tento aspekt velmi důležitý a společnost ho zároveň dokáže dobře zajistit. Společnost má dodávky dobře zabezpečené a měla by se nadále snažit tuto úroveň udržet. Spolehlivost dodávek zákazníkům povede k celkové spokojenosti zákazníků se společností Isotra a.s.

Relativně nižší důležitostí a vysokou spokojeností jsou ohodnoceny faktory ve druhém kvadrantu, a jsou to proměnné způsob doručení výrobků, vyspělost technologií a objednávkový systém. Do těchto faktorů společnost investuje a zajišťuje je v dobré kvalitě, takže jsou zákazníci s nimi spokojeni, ale nemají pro ně až tak velký význam.

Nejvíce faktorů se zobrazilo ve třetím kvadrantu. Tento kvadrant, v porovnání s ostatními, vyjadřuje nižší důležitost atributů a zároveň nižší spokojenost. Kvadrant obsahuje proměnné ceny produktů, rozsah nabídky, osobitý a unikátní přístup, dostupnost firmy a image společnosti. I přesto, že tyto faktory patří mezi méně důležité, společnost by měla zapracovat na jejich zlepšení, protože každý z těchto faktorů může být klíčový pro jednotlivé zákazníky, které by společnost v tomto případě ztrácela kvůli nespokojenosti.

Pro budoucí rozhodování společnosti jsou významné faktory ve čtvrtém kvadrantu, který představuje vysokou důležitostí a nižší spokojenost. Takto jsou ohodnoceny faktory

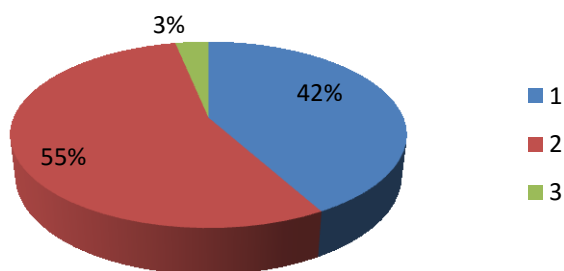
kvalita produktů, technické poradenství a dodací lhůta. Na tyto oblasti by se měla společnost Isotra přednostně zaměřit a snažit se o zlepšení.

#### 5.6.4 Celková spokojenost se společností Isotra a.s.

Respondenti byli požádáni, aby na závěr ohodnotili celkovou spokojenost se společností Isotra a.s. Hodnotící škála byla opět pětistupňová, kdy kódy představovaly: 1 – velmi spokojen a 5 – zcela nespokojen. Čím vyšší je průměrná známka, tím menší je spokojenost s faktorem.

Celková spokojenost je ohodnocena v průměru známkou 1,6. Jak ukazuje Obr. 5.15, modus odpovědí je 2. Spokojenost ohodnotilo touto známkou 55 % respondentů. Velmi spokojeno se společností je 42 % dotazovaných. Jeden zákazník (3 %) označil číslo 3, které je na hranici nespokojenosti. Dotazník byl anonymní, proto nelze zjistit, který konkrétní partner společnosti Isotra takto projevil svou nespokojenost. Lze však zjistit jeho základní identifikační údaje. Firma se zabývá montáží, zaměstnává méně než 10 lidí, sídlí v hlavním městě Praha a dotazník vyplňoval administrativní pracovník. U faktorů kvalita a vyspělost technologií tento respondent vyjádřil dokonce svou nespokojenost známkou 4. I přes pozitivní výsledky by společnost měla nadále usilovat o co největší uspokojení zákaznickových potřeb a vytvářet a udržovat s nimi spokojené a trvalé vztahy.

**Obr. 5.15 Celková spokojenost se společností Isotra a.s.**



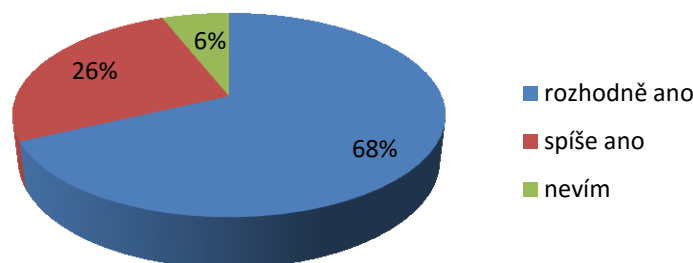
Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.6.5 Doporučení společnosti Isotra a.s. a jejích produktů

S hodnotícími otázkami souvisí, zda by partneři doporučili společnost Isotra a.s. a její produkty dalším zájemcům (obchodním partnerům). Díky této otázce bylo možné vyhodnotit, jaké budou reference o společnosti Isotra v případě zájmu o partnerství jiné firmy. Z výzkumu vyplývá, že 68 % respondentů by společnost Isotra rozhodně doporučilo, 26 % spíše doporučilo a 6 % označilo neutrální odpověď nevím (viz Obr. 5.16). Nikdo z dotazovaných

nevybral odpovědi spíše ne a rozhodně ne, což značí, že reference o společnosti budou především kladné.

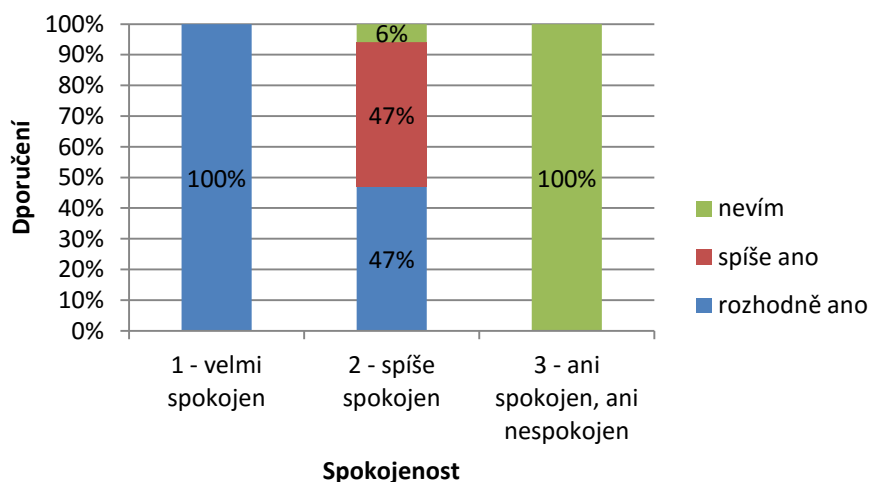
**Obr. 5.16 Doporučení společnosti Isotra a.s. a jejích produktů**



Zdroj: vlastní zpracování

Třídění druhého stupně bylo provedeno podle celkové spokojenosti se společností Isotra a.s., kterou respondenti hodnotili na stupnici od 1 do 5, kdy číslo 1 znamenalo velmi spokojen a 5 velmi nespokojen, v hodnocení respondenti využili pouze první tři stupně. Na základě Obr. 5.17 je možné říci, že jestliže respondenti ohodnotili celkovou spokojenost stupněm 1 (velmi spokojen), 100 % těchto respondentů by společnost Isotra a její produkty rozhodně doporučili dalším zájemcům. Respondenti, kteří jsou spíše spokojeni, by společnost Isotra 47 % rozhodně doporučilo, 47 % spíše doporučilo a 6 % neví, zda by společnost a její produkty doporučilo. Ti respondenti, co nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, neví, zda by společnost doporučili.

**Obr. 5.17 Doporučení společnosti Isotra a.s. a jejích produktů podle celkové spokojenosti**



Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Návrhy a doporučení

Cílem této kapitoly je navrhnout vhodná doporučení společnosti Isotra a.s. pro její potřeby a budoucí rozhodování v oblasti vztahů se zákazníky. Doporučení budou sloužit společnosti při jejím cíli budovat a rozšiřovat síť Isotra partnerů. Návrhy a doporučení vycházejí z výsledků výzkumu, který proběhl mezi 31 partnery. Z vysoké návratnosti dotazníků (85 %) lze vidět, že je pro partnery zpětná vazba důležitá, jsou otevření spolupráci rozvíjet a ví, že společnými silami dosáhnout lepších výsledků. Návrhy a doporučení slouží pro udržení stávajících zákazníků, získání nových zákazníků a doporučení ke komunikaci se zákazníky.

### 6.1 Doporučení pro udržení stávajících zákazníků

Poznání stávajících zákazníků pomůže porozumět jejich potřebám a upevnit vztahy s nimi. Pomocí výzkumu byly zjištěny charakteristiky současných partnerů, identifikováno jejich nákupní chování a zhodnocena jejich spokojenost jak s jednotlivými faktory společnosti, tak celková spokojenost se společností Isotra a.s.

Z výzkumu vyplynulo, že délka spolupráce se společností Isotra je s 90 % zákazníků delší než 5 let. Tento dlouhodobý partnerský vztah je pro společnost Isotra velmi pozitivní. Přesto by se společnost měla nadále snažit tyto vztahy udržovat, vytvořit trvalé vztahy zatím s krátkodobými partnery a budovat zákaznickou spokojenost. Musí ke každému z nich přistupovat individuálně, často také s osobním jednáním. Společnost by měla vztah s partnery založit na oboustranně výhodné spolupráci a analyzovat, zda tomu tak opravdu je. Dále by společnost Isotra měla zjišťovat, jaké jsou skutečné požadavky partnerů a díky čemu je vztah s nimi silný a dlouhodobý.

Společnost Isotra aktuálně svým partnerům nabízí 11 druhů základních výrobků. Analýzou bylo zjištěno, že nejvíce odebírané výrobky od společnosti Isotra jsou horizontální žaluzie, vertikální žaluzie, japonské stěny a plissé, které odebírá od společnosti 100 % partnerů. Společnost by se měla zaměřit na výrobky, které nejsou nakupované všemi zákazníky, více na ně zaměřit marketingovou propagaci a partnery podporovat v nákupu těchto výrobků. Nejmenší procento nakupovaných výrobků získaly střešní systémy. Společnost by mohla poskytnout na tento výrobek určitou slevu, umístit produkt na úvodní stránku [www.isotra.cz](http://www.isotra.cz), při propagaci využít e-mailing, bannerovou PPC reklamu, sociální síť, mobilní aplikace, aj.

Ve výzkumu byla zjišťována spokojenost stávajících zákazníků s vybranými faktory u společnosti Isotra a.s. Z výsledků vyplynulo, že zákazníci jsou nejspokojenější s faktorem způsob doručení výrobků, spolehlivost dodávek a vyspělost technologií. Analýza také poukázala na menší spokojenost s faktory ceny produktů, rozsah nabídky a kvalita produktů, které zákazníci nejčastěji hodnotili známkou 2, která pořád představovala spokojenost.

Společnost Isotra a.s. má největší rezervy u faktorů, které jsou pro respondenty velmi důležité, ale spokojenost s nimi je nižší. Takto jsou ohodnoceny faktory kvalita produktů (hodnocena průměrnou známkou 1,77), technické poradenství a dodací lhůta. Na tyto oblasti by se měla společnost Isotra přednostně zaměřit a usilovat o zlepšení.

Hlavní cesta, která vede k odstranění problémů s kvalitou produktů nebo alespoň k jejich minimalizaci, je zaměření se na dosažení co nejlepší kvality místo kvantity vyrobeného množství produktu. S nekvalitními produkty jsou spojené náklady plynoucí z reklamací, řešení problémů, oprav výrobků. V rámci zlepšení kvality, je nutné zvládnout všechny části výrobního procesu a vzájemně je propojit. Pro výrobu konečných produktů používat již kvalitní komponenty, sledovat a systematicky řešit problémy s kvalitou. Další návrhy jsou zvětšit kontrolu jednotlivých dodávek a získávat zpětnou vazbu požadáním zákazníka o elektronické vyplnění spokojenosti s kvalitou, rychlostí a spolehlivostí dodávky. Tímto jsou získány informace, pro hledání nedostatků ze strany společnosti.

Pro partnery společnosti Isotra je také důležité technické poradenství. V areálu společnosti Isotra je vybudována školící místnost, sloužící pro účely poradenství montážníkům a jiným pracovníkům partnerských firem společnosti Isotra. Zde probíhá teoretické a praktické zaškolení o stávajícím sortimentu a uváděných novinkách pro Isotra partnery a koncové zákazníky. Jsou zde prezentovány návody na montáž a seřízení produktů, pouštěny instruktážní videa, apod. Ve školící místnosti jsou namontovány vzorky všech produktů firmy, díky kterým se můžou partneři s výrobky seznámit, vyzkoušet si práci s nimi a zdokonalit tak svou činnost.

Technici společnosti Isotra by měli navíc být připraveni kdykoliv podat veškeré informace o výrobcích společnosti a technických zařízeních, poskytnout technickou pomoc, navrhnout řešení problému. Společnost by měla být schopna provádět osobní, telefonické či e-mailové konzultace a vždy by měla na požadavek reagovat co nejrychleji. Vedení společnosti by mělo zabezpečit vzdělávání svých techniků a kontrolovat způsob, jak poskytují technické poradenství, např. mystery shoppingem. V této metodě výzkumu by tzv. mystery shopper jako fiktivní zákazník kontaktoval pracovníka oddělení technologie a požádal ho

o pomoc. Úkolem mystery shoppera by bylo posoudit správnost poradenství, zkušenosti zaměstnance, jeho ochotu a pečlivost.

Společnost Isotra by neměla podceňovat včasné plnění dodacích lhůt. Zpoždění termínů plnění zakázek může být zapříčiněno například poruchou strojů, přijetím nesplnitelné zakázky, ať už z důvodu nedostatku kapacity, pracovní síly, krátké doby realizace zakázky, nedostatečného množství materiálu na skladě, aj. Doporučením pro společnost Isotra je zaměřit se na provedení příslušných opatření a zorganizování práce tak, aby byl konkrétní problém co nejrychleji odstraněn a objednávky tak byly vyřízeny včas. Usnadnit dodržení lhůty dodání objednávky může například skladový software, díky kterému společnost získá přehled a kontrolu nad skladem. Na skladě by měla být zabezpečena tzv. pojistná zásoba, sloužící jako rezervní zásoba, která má zajistit plynulou výrobu. Další doporučení se týká obchodních podmínek, které by měly být pevně stanovené, a zákazníci by s nimi měli být seznámeni.

Celková spokojenost se společností Isotra byla ohodnocena průměrnou známkou 1,6, což je výsledek pozitivní. K zvýšení celkové spokojenosti může přispět setkání s Isotra partnery. Na základě probíhající spolupráce lze naplánovat neformální přátelské setkání s partnery, které by se mělo uskutečnit na přelomu jara/léta 2016. Setkání může proběhnout v areálu společnosti, kde lze využít školicí místnost, či mimo areál společnosti – možnost outdoorového využití. Hlavními body programu by měla být prezentace novinek sortimentu společnosti Isotra, prezentace podpory pro Isotra partnery a směrů vývoje. Zajištěno by mělo být také občerstvení, například ve formě rautu, a naplánována neformální zábava.

## **6.2 Doporučení pro získání nových zákazníků**

Projekt ISOTRA Partner byl spuštěn na začátku roku 2013 s cílem tuto síť partnerů vybudovat a dále rozšiřovat. Z výzkumu vyplynulo, že s 90 % partnery společnost Isotra uzavřela smlouvu již před rokem 2011, tudíž společnost od spuštění projektu síť příliš nerozšířila. Doporučením pro společnost je v nadcházejících letech smluvně podchytit více partnerů. Toho docílí například větší marketingovou a obchodní podporou. Firmu mohou propagovat zasíláním katalogů vybraným potenciálním zákazníkům, spolu s akčními letáky, vzorníky, aj. Díky těmto informačním materiálům se společnost Isotra dostane do povědomí firem a může vyvolat zájem o realizace objednávek.

Dalším námětem je potenciální firmy kontaktovat elektronicky, telefonicky či osobně prostřednictvím obchodního zástupce. Zákazník by měl mít pocit, že je k němu přistupováno individuálně, měl by pocítit zájem. Zákazníka by společnost mohla pozvat na osobní

prohlídku areálu společnosti Isotra a.s., popsat společnost Isotra jako schopného dodavatele s mnohaletými zkušenostmi na trhu, vyzdvihnout veškeré konkurenční výhody společnosti, seznámit ho s širokou nabídkou produktů, rychlostí dodávek, technickým poradenstvím, garancí spolehlivosti dodávek a kvalitou produktů.

Z výzkumu byly získány výsledky, které poukazují na zastoupení Isotra partnerů v jednotlivých krajích. Dostatečné zastoupení má Isotra v Praze, přesto je doporučeno zde další zákazníky vyhledávat, protože Praha jako hlavní město České republiky je centrem obchodu. Dále by se společnost měla zaměřit na vyhledávání nových zákazníků v těch krajích, kde dosud žádné zastoupení partnerů nemá, jsou to kraje Pardubický a Olomoucký.

### **6.3 Doporučení ke komunikaci se zákazníky**

Na internetové prostředí je v současné době kladen stále silnější důraz. Také výzkum ukázal, že partneři preferují komunikaci se společností Isotra prostřednictvím internetu. Společnost Isotra správně chápe internetovou komunikaci jako jeden z významných marketingových nástrojů. Daří se ji využívat vhodné a moderní způsoby komunikace, zahrnující bannerovou PPC reklamu, sociální sítě, mobilní aplikace, odborná fóra, e-mailing, apod. Poskytuje svým partnerům službu objednávání prostřednictvím e-shopu či obchodního portálu. Webové stránky společnosti Isotra obsahují veškeré podstatné náležitosti, jako nabízený sortiment, aktuality, kontakty na všechna oddělení a Isotra partnery, informace o společnosti, aj. Stránky jsou přehledné, příjemné na pohled a aktuální.

Doporučení se může týkat sociálních sítí, které mají v současnosti rostoucí význam. Bylo by vhodné založit profily také na jiných sítích, než jen na síti Facebook, například na sítích Twitter a LinkedIn. Prostřednictvím sítí jsou vytvářeny a sdíleny informace uživateli, slouží k oboustranné komunikaci a veřejné diskuzi. Společnost tak nenásilnou formou ovlivňuje názory ostatních. Jsou také prostředkem pro P.R. Na sociální síti LinkedIn může navíc společnost Isotra zveřejňovat své pracovní nabídky a kontakty.

Formou propagace jsou také reference. Při analýze bylo zjišťováno, zda by Isotra partneři doporučili společnost a její produkty dalším zájemcům (obchodním partnerům). Z výzkumu vyplynulo, že 68 % respondentů by společnost rozhodně doporučilo, 26 % spíše doporučilo a 6 % respondentů neví, zda by společnost doporučilo. Společnosti Isotra by měla této pozitivní zpětné vazby využít a požádat zákazníky o zhodnocení služeb společnosti Isotra a následně reference zveřejnit nejen na webových stránkách, ale také na sociálních sítích,



v katalozích, letácích, aj. Tyto propagace mají ohromný prodejní potenciál, jelikož společnost ukazuje skutečné výhody napsané skutečnými zákazníky.

## 7 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu zákazníka na trhu stínící techniky, konkrétně na segment zákazníků business trhu společnosti Isotra a.s. Společnost považuje zákazníky za nejdůležitější subjekt trhu a jejich spokojenost, splnění jejich požadavků a přání klade mezi základní cíle. Klíčem úspěšné marketingově orientované firmy je poznání svých zákazníků. Čím více těchto informací o zákaznících bude společnost mít, tím lépe budou stanoveny strategie a tím více bude společnost úspěšnější.

Hlavním cílem analýzy zákazníků ve společnosti Isotra bylo určit základní charakteristiky obchodních partnerů na trhu stínící techniky, identifikovat jejich nákupní chování, tedy co od zkoumané společnosti nakupují, kde, kdy, jak často a proč.

Dílčí cíle pak byly zaměřeny na zjištění, jak dlouho partneři se společností spolupracují, jaké výrobky nejčastěji nakupují, frekvence a průměrný počet objednávek realizovaných u společnosti Isotra, důležitost atributů při nákupu stínící techniky a spokojenost s těmito atributy u společnosti Isotra a.s. Na základě výsledků byla navržena doporučení, která mají společnosti Isotra usnadnit konkurenční soupeření o tento klíčový subjekt – zákazníka.

Práce měla dvě hlavní části, teoretickou část a aplikační část. První teoretická část obsahovala charakteristiku společnosti Isotra a.s., byla zde popsána historie, předmět činnosti, ekonomický profil, organizační struktura, marketing společnosti, subjekty trhu a makroprostředí. Na to navázala teoretická východiska analýzy zákazníka s definováním B2B trhu a souvisejících témat. Následovala metodika shromažďování dat, kde byl definován problém a cíle výzkumu, zahrnut plán výzkumu, sběr a zpracování dat. Byla zde popsána struktura respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V aplikační části byla analyzována daná problematika na reálných datech, včetně vyhodnocení výzkumu a popisu návrhů a doporučení.

Analýza byla provedena skrze dotazníkové šetření, kdy sběr probíhal v elektronické podobě. Pro výběr respondentů byla vybrána technika základního souboru, což byli Isotra partneři společnosti v počtu 40. K analýze byly použity dotazníky od 31 respondentů. Šetření bylo prováděno podle plánu v období konce měsíce února roku 2015 a začátkem března roku 2016.

Z hlediska předmětu činnosti partnerů 81 % odpovídajících byly montážní firmy a 74 % prodejny stínící techniky. Tento výsledek se shoduje s účelem využívání produktů.

Výzkumu se zúčastnily především společnosti s ručením omezeným a fyzické osoby (živnostníci). Ve velikosti podle počtu zaměstnanců převažovaly mikropodniky zaměstnávající do 10 zaměstnanců. Nejvíce se zapojily podniky sídlící v hlavním městě Praha a ve Středočeském kraji. Necelá polovina respondentů obchoduje v zahraničí. Dotazník vyplňovali nejvíce respondenti na pozici ředitel a obchodní manažer. Z toho lze usoudit, že výsledky výzkumu jsou relevantní.

Společnost Isotra s 90 % partnerů uzavřela smlouvu již před rokem 2011, to znamená, že s většinou partnerů má dlouhodobý partnerský vztah. Nejvíce nakupované výrobky jsou horizontální žaluzie, vertikální žaluzie, japonské stěny a plissé a jsou nejčastěji nakupovány za účelem montáže a prodeje. Z výzkumu bylo možné zjistit, že zákazníci, sídlící na území České republiky nakupují všechny nabízené produkty společností Isotra, kromě strojů na výrobu stínící techniku. Z toho lze vyvodit, že tento typ výrobků prodává společnost jen zahraničním zákazníkům. Dodávky výrobků zajišťuje společnost Isotra.

Průměrný počet objednávek za kalendářní rok je 188 a průměrná částka, kterou zákazník utratí za jednu objednávku, je 5 348 Kč. Nadpoloviční většina nákupů se uskutečňuje v létě a více jak čtvrtina na jaře. 90 % respondentů uvedlo, že spolupracují mimo společnost Isotra a.s. také s jinými dodavateli, to znamená, že pro většinu partnerů není společnost Isotra jediným dodavatelem. Tito partneři dále odpovídali, jakou část dodávek stínící techniky tvoří dodávky právě od společnosti Isotra a.s. Nejvíce respondentů uvedlo, že dodávky od společnosti Isotra tvoří 76-90 % z celkových dodávek. To svědčí o tom, že Isotra není jejich jediným dodavatelem, ale pro mnohé z nich je klíčovým dodavatelem.

Preferovaný způsob komunikace je prostřednictvím internetu. Nejdůležitějšími atributy při výběru dodavatele nabízející stínící techniku je spolehlivost dodávek, kvalita produktů a dodací lhůta. Způsob doručení výrobků a spolehlivost dodávek jsou faktory, s kterými jsou partneři nejvíce spokojeni u společnosti Isotra a.s. Při porovnání mezi důležitostí atributů a spokojeností s nimi, vyšly z výzkumu kritické oblasti, které respondenti hodnotili vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Jedná se o atributy kvalita produktů, technické poradenství a dodací lhůta. U těchto atributů byly navrženy doporučení na zlepšení. Celková spokojenost se společností Isotra byla ohodnocena průměrnou známkou 1,6, kdy jednička představovala vysokou spokojenost a 5 vysokou nespokojenost. Žádný z respondentů neuvedl, že by společnost Isotra a.s. nedoporučil ostatním zájemcům o partnerství, což znamená, že reference na společnost jsou především kladné.

Je možné říci, že primární i sekundární cíle byly naplněny, avšak uzavřením této první etapy se otevírají další možnosti studie zákazníků společnosti Isotra a.s. V rámci dalších analýz by se dal predikovat vývoj tržeb či klíčových faktorů, které mají na zákazníka, a tudíž i tržby společnosti, největší vliv. To by bylo nástrojem zjištění situace a prosperity podniku v dalších letech. Jelikož je třeba brát zřetel na stále modernější dobu a trendy, další možností analýzy by byla hloubková produktová analýza s cílem adaptovat širokou sortimentní základnu k potřebám zákazníků.

# Seznam použité literatury

## Odborné knihy

1. DWYER, F. a John F. TANNER. *Business marketing: connecting strategy, relationships, and learning*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 0-07-124438-7.
2. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky* [CD-ROM]. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
3. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
4. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
7. LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
8. SPÁČIL, Vojtěch. *Business marketing: Sylaby a případové studie*. Ostrava: Repronis, 2004. ISBN 80-7329-058-8.
9. VITALE, R. P., J. J. GIGLIERANO a W. A. PFÖRTSCH. *Business-to-business marketing: analysis and practice*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011. ISBN 978-0-13-605828-1.
10. VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

## Elektronické dokumenty

11. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. [online]. Praha: ČSÚ, 12. 01. 2016 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - listopad 2015*. [online]. Praha: ČSÚ, 07. 01. 2016 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-listopad-2015>

13. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka České republiky 2015*. [online]. Praha: ČSÚ, [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/35626213/32019815.pdf/7df90fe9-22fd-470e-98e1-48ee3f13fc97?version=1.1>
14. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Tvorba a užití HDP - 3. čtvrtletí 2015*. [online]. Praha: ČSÚ, 27. 11. 2015 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-3-ctvrtleti-2015>
15. ISOTRA na veletrhu R+T ve Stuttgartu 2015 představila celý sortiment stínící techniky. In: *Youtube* [online]. 15. 6. 2015 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=LjE8cMZsnDQ>. Kanál uživatele Okna.
16. ISOTRA. Benefit. *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/benefit>
17. ISOTRA. Isotra = 20 let vůle vyvíjet a hledat... *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/isotra-20-let-vule-vyvijet-a-hledat>
18. ISOTRA. Loga. *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/loga>
19. ISOTRA. O nás. *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/o-nas>
20. ISOTRA. O našem partnerovi anebo co se skrývá za společností Somfy spol. s r.o. *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/o-nasem-partnerovi-aneb-co-se-skriva-za-spolecnosti-somfy-spol-s-ro>
21. ISOTRA. Veletrh R+T 2015, Stuttgart. *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/veletrh-rt-2015-stuttgart>
22. ISOTRA. Všeobecné obchodní podmínky *Isotra.cz* [online]. ©2015-2016 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.isotra.cz/vseobecne-obchodni-podminky>
23. LICKOVÁ, Irena. Výkon stavebnictví překvapil. In: *Statistika&My: Měsíčník Českého statistického úřadu* [online]. Praha: ČSÚ, 2015 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2015/10/vykon-stavebnictvi-prekvapil/>
24. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: Isotra a.s.* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: [or.justice.cz](http://or.justice.cz)
25. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Výroční zpráva 2013, Isotra* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 2015-12-15] Dostupné z: [or.justice.cz](http://or.justice.cz)

26. MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Zpráva o životním prostředí v Moravskoslezském kraji 2014*. [online]. Praha: CENIA. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy\\_zivotni\\_prosted\\_i\\_v\\_krajich/\\$FILE/SOPSZP-Moravskoslezsky-20160107.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/zpravy_zivotni_prosted_i_v_krajich/$FILE/SOPSZP-Moravskoslezsky-20160107.pdf)
27. SVĚT PRŮMYSLU. *ISOTRA a.s. – Od velkoobchodu k vlastní výrobě*. [online]. Šumperk: Svět průmyslu, 23. 1. 2014. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/isotra-as-od-velkoobchodu-k-vlastni-vyrobe/>
28. ZEBR. Katalog Zebr. *Zebr.cz* [online]. ©2012-2016 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <http://www.zebr.cz/files/clanky/28-katalog-zebr.pdf>

### **Ostatní**

29. Interní materiály poskytnuté společností Isotra a.s.
30. OSTROŽNÁ, J. *Marketing*. (přednáška) Ostrava: Ekonomická fakulta, VŠB – TUO. Letní semestr 2013/2014.

## Seznam zkratek

a.s.	=	akciová společnost
B2B	=	Business to Business
B2C	=	Business to Consumer
CRM	=	Customer Relationship Management
ČR	=	Česká republika
č.	=	číslo
ČSN	=	Česká technická norma
EN	=	Evropské normy
Ing.	=	Inženýr
ISO	=	International Organization for Standardization
DPD	=	Direct Parcel Distribution (přepravní společnost)
DPH	=	Daň z přidané hodnoty
EU	=	Evropská unie
FB	=	Facebook
HDP	=	Hrubý domácí produkt
Kč	=	Koruna česká
mld.	=	miliarda
Obr.	=	obrázek
OEM	=	Original Equipment Manufacturers
POS	=	Point Of Sale
PPC	=	Pay Per Click
P.R.	=	Public relations
Sb.	=	Sbírka zákonů
spol.	=	společnost
s.r.o.	=	společnosti s ručením omezeným
Tab.	=	tabulka
USA	=	United States of America (Spojené státy americké)
www	=	World Wide Web
%	=	procento



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016

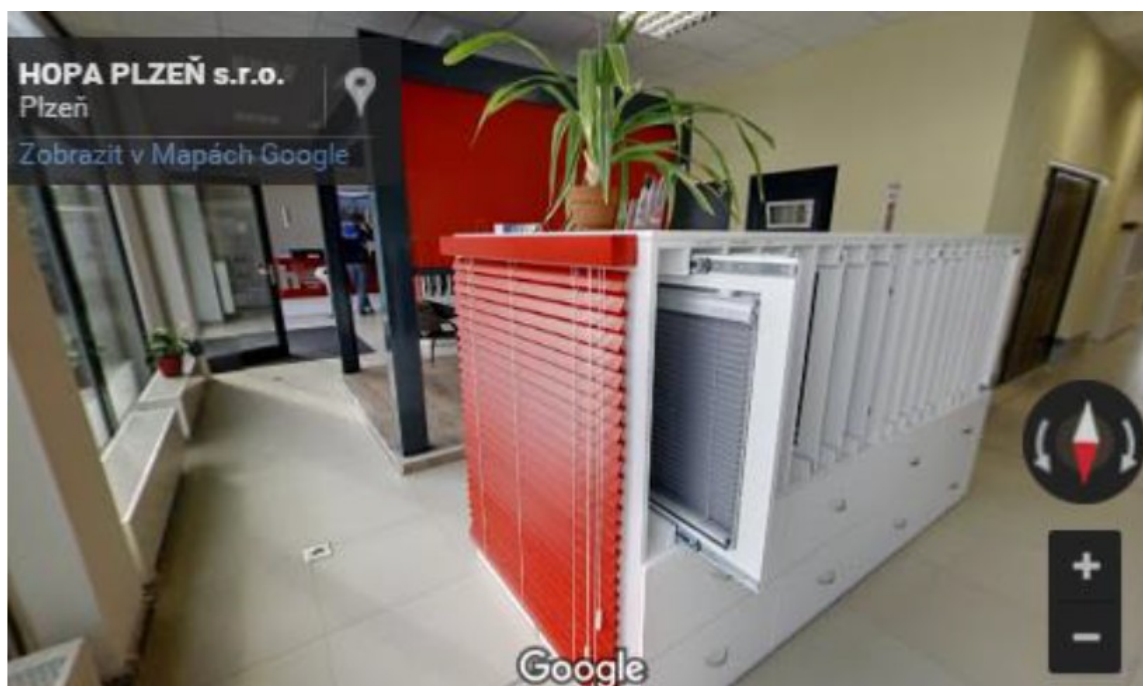
.....*Michaela Drastíková*.....  
Michaela Drastíková

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1     =     Ukázka spolupráce se společností Isotra a.s.
- Příloha č. 2     =     Dotazník
- Příloha č. 3     =     Nakupované produkty podle předmětu činnosti
- Příloha č. 4     =     Grafické znázornění charakteristiky modus

## **Příloha č. 1      Ukázka spolupráce se společností Isotra a.s.**

**Obr. 1 HOPA PLZEŇ s.r.o., vnitřní stojan**



Zdroj: [29]

**Obr. 2 Luxury CZ, s.r.o. – Rosice, Praha**



Zdroj: [29]

**Obr. 3 Stavíme bydlíte s.r.o. – Praha**



Zdroj: [29]

**Obr. 4 Martin Fišar – Havlíčkův Brod**



Zdroj: [29]

**Obr. 5 Samé Žaluzie – Praha**



Zdroj: [29]

**Obr. 6 Jefro s.r.o. – Litvínov**



Zdroj: [29]



**Obr. 7 K&K design, s.r.o. – Ostrava**



Zdroj: [29]

**Obr. 8 Kovo H+H s.r.o. – Karlovy Vary**



Zdroj: [29]

Obr. 9 Ladislav Kollár – Chomutov



Zdroj: [29]

Obr. 10 MM žaluzie – Praha



Zdroj: [29]

## **Příloha č. 2**

## **Dotazník**

Vážená paní/pane,

jsem studentkou třetího ročníku Ekonomické fakulty na VŠB-TU Ostrava, oboru Marketing a obchod. Na Vašeho obchodního partnera společnost Isotra a.s. zaměřuji svou bakalářskou práci na téma „Analýza zákazníka na trhu stínící techniky“. Jelikož má tato společnost své zákazníky především na trhu B2B, obracím se právě na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní a poskytnuté informace nebudou nijak zneužity a budou sloužit jen k vypracování mé bakalářské práce. Děkuji Vám za pomoc a Váš čas.

Michaela Drastíková

Není-li uvedeno jinak, označte, prosím, pouze jednu správnou odpověď.

### **1. Od jakého roku spolupracujete se společností Isotra a.s. jako obchodní partner?**

- ☐ rok 2011 a dříve
- ☐ rok 2012
- ☐ rok 2013
- ☐ rok 2014
- ☐ rok 2015
- ☐ rok 2016

### **2. Jaké produkty od této společnosti nakupujete? (můžete zvolit více odpovědí)**

- ☐ horizontální žaluzie
- ☐ vertikální žaluzie, japonské stěny, plissé
- ☐ látkové rolety
- ☐ střešní systémy
- ☐ venkovní žaluzie
- ☐ venkovní rolety
- ☐ screenové rolety
- ☐ markýzy
- ☐ sítě proti hmyzu
- ☐ komponenty
- ☐ stroje na výrobu stínící techniky
- ☐ jiné (prosím uveďte) .....



**3. Kolik objednávek v průměru realizujete se společností Isotra a.s. za kalendářní rok?**

.....

**4. Jakou finanční částku utratíte v průměru za jednu objednávku?**

.....

**5. K jakému účelu využíváte produkty společnosti Isotra a.s.? (můžete zvolit více odpovědí)**

- ☐ prodej
- ☐ montáž
- ☐ servis
- ☐ vlastní výroba
- ☐ jiné (prosím uveďte) .....

**6. V jakém ročním období nejvíce nakupujete produkty společnosti?**

- ☐ jaro
- ☐ léto
- ☐ podzim
- ☐ zima

**7. Provozujete obchodní aktivity také v zahraničí?**

- ☐ ano
- ☐ ne

**8. Spolupracujete mimo společnost Isotra a.s. také s jinými dodavateli na trhu stínící techniky?**

- ☐ ano
- ☐ ne (zvolili jste tuto odpověď, přeskočte otázku č. 9)

**9. Jakou část dodávek stínící techniky pro Váš podnik tvoří dodávky od společnosti Isotra a.s.? (uveďte prosím v %)**

.....%

**10. Jaký způsob komunikace se společností Isotra a.s. je pro Vás nejefektivnější?**

- internet (e-shop, email)
- osobní kontakt
- telefonický kontakt (vč. fax)
- písemná forma
- jiné (prosím uveďte) .....

**11. Ohodnoťte, prosím, následující atributy podle toho, jak jsou pro Vás důležité při výběru společnosti nabízející stínící techniku. (1 - velmi důležité, 5 – zcela nedůležité)**

Kvalita produktů	1	2	3	4	5
Ceny produktů	1	2	3	4	5
Rozsah nabídky	1	2	3	4	5
Dodací lhůta	1	2	3	4	5
Způsob doručení výrobků	1	2	3	4	5
Dostupnost firmy	1	2	3	4	5
Spolehlivost dodávek	1	2	3	4	5
Objednávkový systém	1	2	3	4	5
Image společnosti	1	2	3	4	5
Vyspělost technologií	1	2	3	4	5
Technické poradenství	1	2	3	4	5
Osobitý a unikátní přístup	1	2	3	4	5
Jiné (prosím uveďte) .....	1	2	3	4	5

**12. Ohodnoťte, prosím, Vaši spokojenost s následujícími faktory u společnosti Isotra a.s.**

(1 – velmi spokojen, 5 – zcela nespokojen)

Kvalita produktů	1	2	3	4	5
Ceny produktů	1	2	3	4	5
Rozsah nabídky	1	2	3	4	5
Dodací lhůta	1	2	3	4	5
Způsob doručení výrobků	1	2	3	4	5
Dostupnost firmy	1	2	3	4	5
Spolehlivost dodávek	1	2	3	4	5
Objednávkový systém	1	2	3	4	5
Image společnosti	1	2	3	4	5

Vypělost technologií	1	2	3	4	5
Technické poradenství	1	2	3	4	5
Osobitý a unikátní přístup	1	2	3	4	5
Jiné (prosím uveďte) .....	1	2	3	4	5

**13. Ohodnot'te, prosím, Vaši celkovou spokojenost se společností Isotra a.s.**

(1 – velmi spokojen, 5 – zcela nespokojen)

Celková spokojenost	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

**14. Doporučili byste společnost Isotra a.s., její produkty dalším zájemcům (obchodním partnerům)?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ nevím
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**15. Předmět činnosti Vašeho podniku: (můžete zvolit více odpovědí)**

- ☐ stavební firma
- ☐ výrobní firma
- ☐ montážní firma
- ☐ prodejna stínící techniky aj.
- ☐ designér interiérů
- ☐ jiné (prosím uveďte).....

**16. Jste:**

- ☐ fyzická osoba (živnostník)
- ☐ veřejná obchodní společnost
- ☐ komanditní společnost
- ☐ společnost s ručením omezeným
- ☐ akciová společnost
- ☐ jiné (prosím uveďte) .....

**17. Velikost Vašeho podniku:**

- ☐ mikropodnik (do 10 zaměstnanců)
- ☐ malý podnik (11-50 zaměstnanců)
- ☐ střední podnik (51-250 zaměstnanců)
- ☐ velký podnik (nad 251 zaměstnanců)

**18. Ve kterém kraji sídlí Váš podnik?**

- ☐ hlavní město Praha
- ☐ Středočeský
- ☐ Jihočeský
- ☐ Plzeňský
- ☐ Karlovarský
- ☐ Ústecký
- ☐ Liberecký
- ☐ Královéhradecký
- ☐ Pardubický
- ☐ Olomoucký
- ☐ Moravskoslezský
- ☐ Jihomoravský
- ☐ Zlínský
- ☐ Vysočina

**19. Vaše pozice ve firmě:**

- ☐ ředitel
- ☐ marketingový manažer
- ☐ obchodní manažer
- ☐ administrativní pracovník
- ☐ jiné (prosím uveďte) .....

**20. Prosím, chcete-li něco dodat k dané problematice, proveďte zde:**

.....

.....

.....

**Děkuji za ochotu, spolupráci a poctivé vyplnění dotazníku.**

### Příloha č. 3

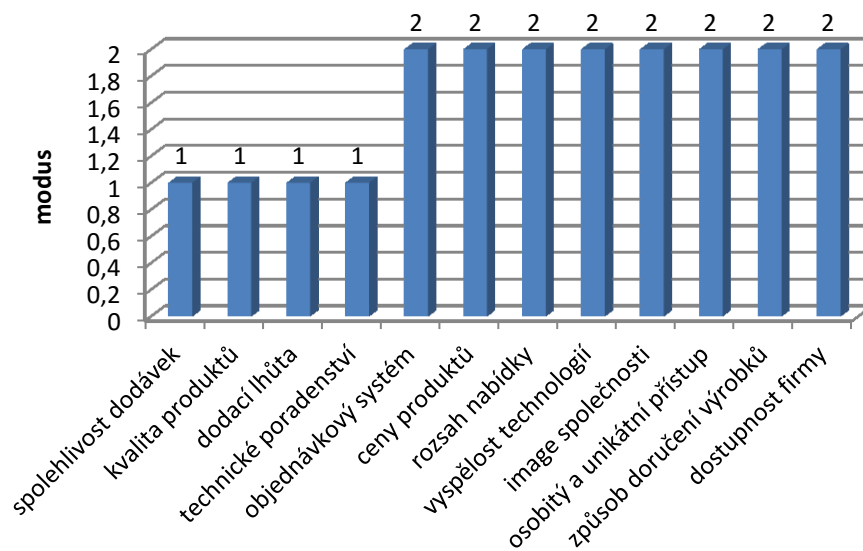
### Nakupované produkty podle předmětu činnosti

**Tab. 1 Nakupované produkty podle předmětu činnosti**

	horizontální žaluzie	vertikální žaluzie, japonské stěny, plissé	látkové rolety	střešní systémy	venkovní žaluzie	venkovní rolety	screenové rolety	markýzy	sítě proti hmyzu	komponenty
stavební firma (n = 1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
montážní firma (n = 3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
prodejna stínící techniky (n = 2)	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1
montážní firma, prodejna (n = 13)	13	13	13	10	13	12	13	12	12	11
výrobní a montážní firma (n = 2)	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1
výrobní firma, prodejna (n = 2)	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
stavební a výrobní firma (n = 1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
montážní firma, prodejna, designér interiérů (n = 1)	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1
stavební a montážní firma, prodejna (n = 2)	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1
výrobní a montážní firma, prodejna (n = 1)	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0
výrobní a montážní firma, okna (n = 1)	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
montážní firma, prodejna, rekonstrukce (n = 1)	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0
výrobní a montážní firma, prodejna, designér interiérů (n = 1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>součet (n = 31)</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>24</b>

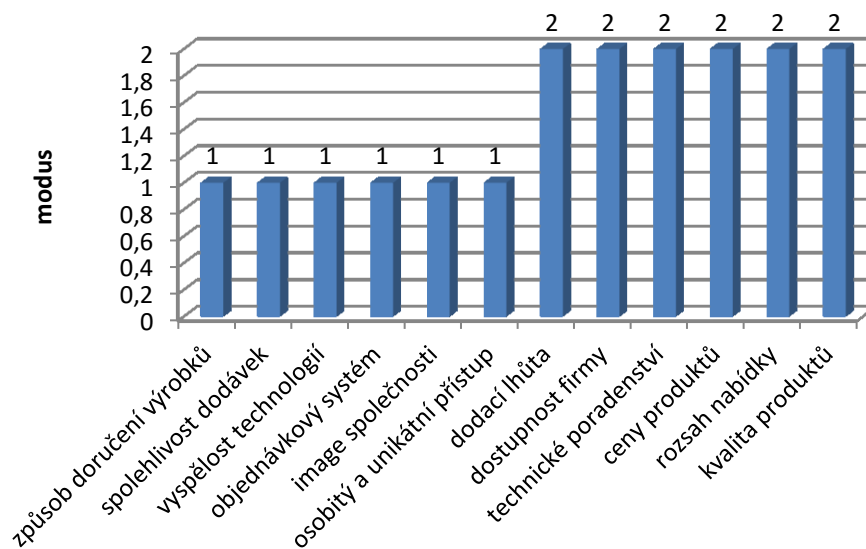
Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 1 Hodnocení důležitostí atributů



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2 Hodnocení spokojenosti s vybranými faktory



Zdroj: vlastní zpracování